العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات

دراسة ميدانية

المهندس
عزات كريم العدوان



بسم الـلـه الرحمن الرحيم

العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات

رقم التصنيف : 658.405
المؤلف ومن هو في حكمه : عرات كريم العدوان
عنوان الكتاب : العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الازمات: دراسة ميدانية
رقم الإيداع : 2012/9/3636
الواصفات : /القيادة//ادارة الازمات//الجسيمات الاولية/
بيانات الناشر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.
(ردمك) ISBN 978-9957-32-717-0
تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2013-1434هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية
هاتف: 6 5231081 962 فاكس: 6 5235594 962
ص.ب . (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن
www.daralhamed.net
E-mail : daralhamed@yahoo.com

العلاقة بين خصائص القيادة

وإدارة الأزمات

(دراسة ميدانية)

المهندس

عزات كريم العدوان



إهـــــــداء

سـألــــوا:

لمن تهدي جهـــدك و العمـــل

فـــأجبتهم لأساتذتي خير البشـــر

ومن بعدهم لوالدي تحت الثرى

ولفاطمة التي فارقتـنا كلمح البصر

ولعمتي دعوانا لك بطول العمر

ولإخوتك الجنة من رب مقتـــدر

ولإخـــوتي لهم جميعا محـبتي

عيشا رغيدا ويـرضيا بالـــــقدر

ولزوجتــــي الحبيبة ما نـــال

مـن عزمها طول السهـــــــر

ولأبـــنائي أحبـتي بـــاقة ورد

شـذاها الحب و انتم الأمـــــل

ولزملائـــي الذين ساعدونـــي

كل محبتي على طول الزمـــــن

عــزات

شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله أولا بلا ابتداء، وأخر بلا انتهاء، و الصلاة و السلام على خير الأنام الرحمة المهداة محمد بن عبد اللـه (عليه أفضل الصلاة و السلام)، والشكر موصول بعظيم أمتنان إلى:

- أستاذتي الفاضلة **الدكتورة ماجدة أبو زنط**، لما أبدته من رعاية و عناية و توجيه خلال إعداد هذه الرسالة، فجزاها اللـه خير الجزاء.

- أستاذي الفاضل **الدكتور فراس سليمان الشلبي**، لما غمرني به من نصح و متابعة و توجيه في كافة مراحل إعداد الرسالة و كان لتوجيهاته القيمة الأثر الكبير في انجاز هذا العمل فخالص الدعاء له بالصحة و العافية

- شركة مناجم الفوسفات ممثلة **بسعادة السيد وليد الكردي** رئيس مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي على ما منحني من وقت للتفرغ لإنجاز هذه الرسالة، وليس غريبا على سعادتكم وأنتم المحبون للعلم والمشجعون لطلبته, أرجو اللـه أن يكون في ميزان حسناته.

- وكافة أعضاء الهيئات الإدارية للنقابات العمالية لإتحاد عمال الأردن ممثلة برئيس الاتحاد **سعادة السيد مازن المعايطة الأكرم**، ورؤساء النقابات الأفاضل لتعاونهم التام في تسهيل عملية الحصول على كافة المعلومات و الردود المتعلقة بمجتمع الدراسة.

- و أستاذي الفاضل الدكتور **احمد العدوان** لما قدمه من جهد في مراجعة وتدقيق الرسالة لغويا.

- **الدكتور محفوظ جودة** لما قدمه من اثراءات للرسالة.

- موظفو الاتحاد العام للنقابات العمالية

- ❖ الأستاذ **خالد الهباهبه**
- ❖ الأستاذ **همام المعايطة**
- ❖ الأستاذ **محمد داوود**

- الأخ السيد **محمود سمحان** لمساعدتي في توزيع الاستبانة
- مدير و موظفو منجم الرصيفة المحترمون

فهرس المحتويات

قائمة الجداول List Of Tables

قائمة الأشكال List Of Figures

قائمة الملاحق

ملخص

سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات في اتحاد عمال الأردن .

فقد أظهرت المتغيرات المختلفة التي شهدها العالم أهمية القيادة وخصائصها في التعامل مع الأزمات وكيفية مواجهة التهديدات الناجمة عنها , وعليه فقد حاول الباحث في هذه الرسالة تصنيف هذه القضايا في إطار عملي وصفي تحليلي شامل من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. ما هي الخصائص الايجابية لقيادة اتحاد عمال الأردن ؟
2. هل هنالك أي تأثيرات للخصائص القيادية على إدارة أزمات لاتحاد عمال الأردن؟
3. هل هناك أي اختلاف ما بين خصائص القيادية من حيث التأثير في إدارة الأزمات؟

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات تم تطوير نموذج افتراضي يعكس علاقة الارتباط والأثر بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات , ويعكس الأنموذج مجموعة من الفرضيات الفرعية والرئيسية التي تم اختبارها من خلال تحليل مجموعة من البيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة مخصصة لهذا الجانب تم توزيعها على القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. استقرار الخصائص الأخلاقية حيث كان هنالك توافق بين أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير وقد تميز اتحاد عمال الأردن بخصائص أخلاقية عالية.
2. استقرار الخصائص المعرفية حيث كان هنالك توافق بين أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير وقد تميز اتحاد عمال الأردن بخصائص معرفية عالية.

3. استقرار مرحلة ما قبل الأزمة حيث كان هنالك توافق بين أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير وقد تميز اتحاد عمال الأردن بالعمل على إعداد سيناريوهات لمواجهة.

4. استقرار مرحلة أثناء الازمة وقد تميز اتحاد عمال الأردن بالسعي للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة.

5. استقرار مرحلة ما بعد الازمة وقد تميز اتحاد عمال الأردن بايلاء أهمية كبيرة للإصلاح وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد انتهاء الازمة.

وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ومن أبرزها:

1. تشجيع القيادات النقابية ودعمها خاصة الشبابية منه وذلك من خلال عقد دورات تتخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها.

2. فتح القنوات مع العاملين الذين تمثلهم القيادات العمالية والتواصل المستمر معهم والاستماع إلى أرائهم وذلك من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية يتم الاستماع لمطالبهم والاستئناس ببعض أرائهم .

3. ضرورة استفادة اتحاد عمال الأردن من مرحلة ما بعد الأزمة وذلك بتقييم دور القيادات النقابية ودور العاملين من خلال مواجهة الأزمة وما هي الآثار والدروس التي خرجت بها هذه القيادات من الأزمة.

المقدمة:

تعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات وخلق توازن بينها وبين العاملين والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين بما يشعرهم بأهمية التطوير والتغير, وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة وفق متطلبات الحياة.

فالعمل بقيادة متميزة ومبدعة وكفوءة واعتماداً على ما تمتلكه من خصائص (شخصية, أخلاقية, معرفية),وفضلاً عن النمط التي تسلكه في استمرارها وبقائها تستطيع مواجه الأزمات التي قد تعصف بها.

فالقيادات العمالية في ظل الظروف الحالية يتوجب عليها التمكن من إدارة الأمور سواء كانت ظروف اعتيادية أو استثنائية, حيث أن وجود القيادات العمالية في ظل الأزمة يعني وجودها على مفترق الطرق يقودها إلى إحدى الأمرين, تجاوز الأزمة و الاستمرار, أو الاستسلام و التلاشي وعلية فقد تم اختيار اتحاد عمال الأردن نموذجا تطبيقيا للدراسة, نظرا لملائمتها لهدف الدراسة الرامي إلى ربط خصائص القيادة في إدارة الأزمات من اجل مساعدة القيادات العمالية في الافاده من النتائج, فهذه الدراسة تحاول توضيح خصائص القيادات العمالية, وما تمتلكه من قدرة على المواجه والتصدي للأزمة بمراحلها المختلفة.

ولتحقق أهداف هذه الدراسة وفرضياتها, فقد تضمنت هذه الدراسة (5) فصول, تضمن الفصل الأول عرض لمنهجية الدراسة والدراسات السابقة, كما تضمن الفصل الثاني عرضا لمفهوم القيادة, ونظريتها, وأنماطها, وخصائصها, أما الفصل الثالث فقد أُفرد للازمات وتضمن مفهوم الأزمة, ومفهوم إدارة الأزمات, ومراحل إدارة الأزمات, ومعوقات نجاح إدارة الأزمات, والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات, وأسباب نشؤ الأزمات, وخصائص الأزمة, وأنواع الأزمات. تناول الفصل الرابع الجانب الميداني الذي احتوى على وصف وتشخيص عينة الدراسة, وتحليل واختبار متغيرات الدراسة, وختمة الدراسة بالفصل الخامس الذي تضمن الاستنتاجات للجانبين النظري والميداني, والتوصيات, والتي من شأنها أن تساهم في حل المشاكل التي تعترض لها القيادات العمالية المرافقة لحدوث اللازمة.

الفصل الاول

منهجية الدراسة و الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

يعمل اتحاد عمال الأردن في ظروف صعبة , نتيجة لكثرة ما مر ويمر به من مشكلات تنشأ نتيجة تواجده في بيئة متغيرة مما يعني زيادة احتمال تعرض القيادات العاملة في الاتحاد ومن تمثله للازمات التي تهدد إمكانيته في البقاء .

إن عدم امتلاك هذه القيادات لخصائص القيادة (الشخصية, والمعرفية, والأخلاقية) يجعلها لا تستطيع تشخيص حجم الأزمة بدقة, ولا كيفية إدارتها والتعامل معها, وهذا ينعكس سلباً على كيفية مواجهتها, فضلاً عن علاقتها التأثيرية.

لهذا تسعى قيادات الاتحاد جاهدة لإثبات وجودها من خلال الأدوار و المسارات و مواجهة الأزمات التي تعصف بها في سبيل تحقيق أهدافها، و ذلك بخلق توازن بينها و بين العاملين (من تمثلهم) من جهة، وبين العاملين و منظماتهم من جهة أخرى .

بناء على ما تقدم, يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالإجابة عن السؤال التالي: هل هنالك علاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات في نقابات اتحاد عمال الأردن؟

وترتبط الإجابة على التساؤل أعلاه بمجموعة من التساؤلات البحثية الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها:

1. ما هي الخصائص الإيجابية للقيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن؟
2. هل تمتلك القيادات النقابية تصورا واضحا عن مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها ومتطلباتها المختلفة؟
3. هل تقوم القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن باستثمار قدراتها وخصائصها في إدارة الأزمات التي تواجهها؟

4. هل تؤثر خصائص القيادة في إدارة الأزمات بالقيادات النقابية لإتحاد عمال الأردن؟

5. هل تختلف الخصائص القيادية لدى القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن من حيث التأثير في إدارة الأزمات؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من الجوانب الآتية:

1. تناولها لأحد الموضوعات التي تلقى أهمية كبيرة من المنظمات على اختلاف أنواعها، والمتمثل في الخصائص القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات وبما يسهم في تطور المنظمات واستمرارها.

2. أهمية القطاع المبحوث والمتمثل باتحاد عمال الأردن وما له من دور في استقرار الحركة العمالية الأردنية، وبما يؤثر ايجابيا على الاقتصاد الوطني.

3. الأهمية الميدانية لهذه الدراسة والتي تعكس مدى الفائدة في الاعتماد على الخصائص القيادية في إدارة الأزمات، ومن ثم الارتقاء بمستوى المنظمات وأدائها.

4. تتضح أهمية الدراسة من خلال طرحها إطارا مستمدا من الواقع يربط بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات.

5. قلة الدراسات المتصلة بالموضوع في حدود علم الباحث.

أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة ينصب أساسا على تشخيص وتحديد العلاقة مابين خصائص القيادة وإدارة الأزمات على مستوى اتحاد عمال الأردن فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية:

1. الإسهام في تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة المبحوثة والعلاقة بينها.

2. تشخيص مستوى الخصائص القيادية التي تتمتع بها القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن.

3. تشخيص قدرة اتحاد عمال الأردن، وكيفية التعامل مع الأزمات التي يواجهها.

4. التعرف على العلاقة بين الخصائص القيادية وإدارة الأزمات في اتحاد عمال الأردن.

5. تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني.

6. تقديم إطار عملي وعلمي تستند له القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن حول كيفية الاستفادة من خصائص القيادة المختلفة في إدارة الأزمات .

أنموذج الدراسة

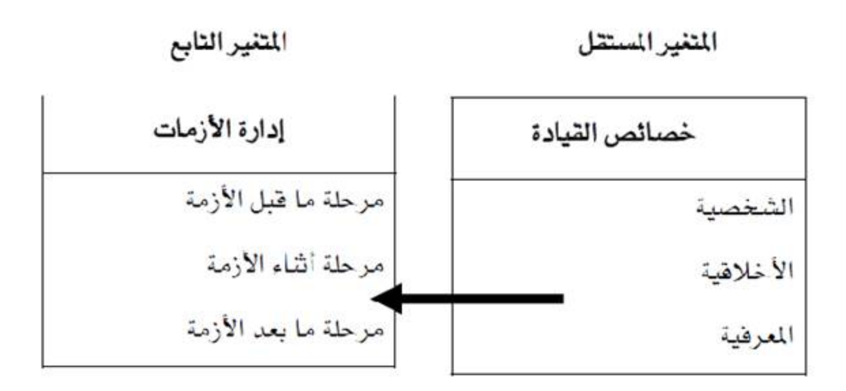
تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها تطوير انموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، والتي تشير إلى تصورات وإجابات أولية لفرضيات الدراسة.

وقد ثبتت الدراسة الحالية أنموذجا افتراضيا يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرات

إذ شكلت الخصائص القيادية متغيرات مستقلة، وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة متغيرا تابع معتمدا وفيما يلي مخطط يوضح النموذج الدراسة.

شكل (1)

انموذج الدراسة



المصدر من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

هناك علاقة ارتباط معنوية ما بين متغيرات خصائص القيادة و متغيرات إدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسة الثانية:

هناك علاقة تأثير معنوية ما بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- هناك علاقة تأثير معنوية مابين خصائص القيادة و مرحلة ما قبل الأزمة.

2- هناك علاقة تأثير معنوية ما بين خصائص القيادة و مرحلة أثناء الأزمة.

3- هناك علاقة تأثير معنوية ما بين خصائص القيادة و مرحلة ما بعد الأزمة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

تتباين خصائص القيادة في الأهمية من حيث التأثير في إدارة الأزمات.

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تتمثل باتحاد نقابات العمال في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. الحدود الزمانية: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة التي تمت فيها وهي من 2009/3/8م إلى 2009/9/15م
3. الحدود البشرية: وتتمثل بالقيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن.

أساليب جمع البيانات وتحليلها

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة, فقد اعتمد الباحث في الجانب النظري على العديد من المصادر الجاهزة متمثلة في المراجع والمصادر من كتب ومجلات ودراسات ودوريات ذات صلة إما فيما يتعلق بالجانب الميداني, فقد استخدام الباحث الوسائل الآتية في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة:

1. الوثائق والسجلات الخاصة باتحاد عمال الأردن.
2. الاستبانة: الأداة الرئيسية التي اعتمد عليها في بيانات هذه الدراسة ومعلوماتها, إذ تم إعداد استبانه تضمنت ثلاث فقرات موزعة على الأجزاء الرئيسية للاستبانة (انظر الملحق (2)) معتمدين عليها, ومراجعة بعض المقاييس العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة, ونعرض من خلال الأتي وصف لمحتوياتها واختياراتها .

1) وصف استمارة الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على ثلاث أجزاء رئيسية الأولى للمعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين, وتضمنت (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، الخبرة.......) .

أما الجزء الثاني من الاستبانة, فانه يركز على المقاييس الخاصة بخصائص القيادة؛ إذ تناول ثلاثة خصائص رئيسية (الشخصية، الأخلاقية، المعرفية)وبموجب ذلك فقد تم وضع أسئلة لكل منها.

أما الجزء الثالث فتعلق بمقاييس إدارة الأزمات من خلال مراحلها(ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة).

2) صدق الاستبانة وثباتها:

لقد تم تطوير استبانه الدراسة من خلال المرور بالمراحل الآتية:

- المرحلة الأولى:

لتحقيق الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة قبل تعميمها على (15) محكما من اختصاصات مختلفة من الأكاديميين والمهنيين ملحق (2) من أجل تقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها, وقد عدلت بعض البنود بعد أخذ الملاحظات المقترحة وبما يتلاءم ومتغيرات البحث .

— المرحلة الثانية :

وهي لتأكيد ثبات المقياس, إذ تم استخدام مقياس كرومباخ إلفا (Cronbach's Alpha) واتضح أن معامل إلفا كان (83.4%)على مستوى الإجمالي وقد بلغ (88.7%)على مستوى خصائص القيادة و(95%)على مستوى إدارة الأزمات وتعد هذه النسب مقبولة في المقاييس الوصفية .

جدول رقم (1)

جدول وصف الاستبانة:

الرقم	المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد العناصر	النسبة	الأرقام
1	خصائص القيادة	خصائص شخصية	9	%20	9-1
		خصائص أخلاقية	10	%21	19-10
		خصائص معرفية	12	%26	31-20
2	إدارة الأزمات	مرحلة ما قبل الأزمة	5	%11	36-32
		مرحلة أثناء الأزمة	5	%11	41-37
		مرحلة ما بعد الأزمة	5	%11	46-42
3	المجموع	---------	46	%100	46-1

جدول رقم (2)

جدول مصادر الاستبانة

1- الخصائص القيادة:

الرقم	المرجع
1	(الأيوبي، 1986)
2	(التميمي، 1992)
3	(المعلمي، 1992)
4	(جراد، 1999)
5	(كنعان، 1999)
6	(النداوي، 2004)
7	(مصباح، 2004)
8	(الخازندار، 2005)
9	(الدسوقي، 2008)

2- إدارة الأزمات:

الرقم	المرجع
1	الرازم، 1995
2	الدقامسة، 1998
3	شدود، 2002
4	إصلاح، 2004
5	النوايسة، 2006
6	ماهر، 2006
7	الصيرفي، 2006
8	مهدي، 2006
9	الجمل، 2008

توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر مع المبحوثين؛ إذ تم توزيع (144) استبانة تشكل (100%)من أفراد العينة, وتم استرداد (134) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (93%) وبلغ عدد الاستبانات غير المستردة (10)استبانة بنسبة (7%) من العينة.

الوسائل الإحصائية .

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها وتمثلت هذه الأساليب بالآتي:

1. النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها.
2. معامل الارتباط البسيط (بيرسوت)لقياس قوة العلاقة ما بين متغيرين.

3. معامل الانحدار المتعدد المستخدم لتحديد معنوية تأثير مجموعة متغيرات مستقلة في المتغير المعتمد.

مجتمع الدراسة

نشأة وتطور الاتحاد العام النقابات عمال الأردن

تأسس الاتحاد العام لنقابات عمال الأردن عام 1954م استناداً لأحكام الدستور الأردني, وقد شمل كافة المهن في الأردن وكانت النقابات العمالية تضم (10) نقابات وعدد الأعضاء المنتسبين آن ذاك (9566) عضواً.

أما الاتحاد العام اليوم فيضم (16) نقابة عمالية , ويعتبر الاتحاد العام من أهم المؤسسات الجماهيرية غير الحكومية وذلك بسبب القاعدة الكبيرة التي يمثلها , وبسبب الدور الرئيسي ألذي يلعبه , ويناضل الاتحاد العام من أجل تحسين أوضاع العمال اليومية ومشاركتهم الكبيرة , بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به النقابات في الدفاع عن مصالح منتسبيها .

إن الاتحاد العام لعمال الأردن اليوم من أكثر الاتحادات العمالية العربية ديناميكية, نظرا للتعددية الفكرية داخل النقابات العمالية أو داخل مؤسسات الاتحاد وقيادته , وهذه القيادات تعكس صورة مطابقة للواقع الذي يعيشه المجتمع الأردني . (الفنيق للدارسات الاقتصادية والمعلومات، 2006، ص71).

أهداف الاتحاد العام لنقابات عمال الأردن:

يهدف الاتحاد إلى تحقيق حياة أفضل للعمال, ورفع مستوى معيشتهم وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية, ورفع الكفاءة الإنتاجية إلى جانب دعم منهج الديمقراطية وحماية الحقوق والحريات النقابية وذلك من خلال: (الفنيق للدارسات الاقتصادية والمعلومات، 2006، ص72).

1. المساهمة في تحويل المجتمع من النمط الاستهلاكي إلى النمط الإنتاجي, واستثمار الثروات واستغلالها من خلال المشاركة في صنع القرار السياسي والاقتصادي.

2. السعي لضمان حق العمال في العمل والحد من مشكلة البطالة .

3. رفع الكفاءة الإنتاجية لعمال الوطن وتطوير أساليب التدريب المهني.

4. العمل على تحقيق التضامن بين النقابات المختلفة وبين النقابات واللجان النقابية, وحل الخلافات إن ظهرت بالطريقة الودية.

5. الحفاظ على وحدة الحركة العمالية واحترام حرية الرأي والفكر من خلال إرساء وممارسة الأسلوب الديمقراطي .

6. توطيد أواصر الإخوة والتعاون بين عمال الأردن وعمال الوطن العربي وتنسيق الجهود لخدمة القضايا القومية .

مسؤوليات الاتحاد العام لنقابات عمال الأردن

تتضمن مسؤوليات اتحاد عمال الأردن الأمور التالية: (النظام الأساسي للاتحاد العام والنظام الموحد للنقابات العمالية، 2008، ص9).

1- دعم النقابات مادياً ومعنوياً .

2- تنشيط الحركة التعاونية في مجال الإنتاج والخدمات الاجتماعية, وربطها بالنقابات العمالية لخدمة أبناء الطبقة العاملة .

3- تشجيع النقابات على التقارب في التصنيف المهني على تكوين اتحادات مهنية .

4- الاهتمام بالثقافة العمالية والإعلام العمالي وذلك من خلال إنشاء وعقد الدورات الثقافية للعمال .

5- إنشاء صندوق تضامن عمالي مشترك لمساعدة العمال والإنفاق منه على مختلف القضايا العمالية الاجتماعية والخيرية, وكل ما يعود عليهم بالنفع العام .

6- التعاون مع الاتحادات العمالية والمنظمات الإقليمية والدولية وفق الأهداف الوطنية والقومية

هيئات الاتحاد العام لنقابات عمال الأردن

يتضمن الاتحاد عمال الأردن الهيئات التالية: (المؤتمر العام الرابع للاتحاد العام لنقابات عمال الأردن، 1994، ص64)

1. المؤتمر العام: وهو السلطة العليا في الاتحاد ويتكون من أعضاء مندوبين عن النقابات العمالية بواقع (9) تسع أعضاء لكل نقابة ويجتمع المؤتمر مرة كل (5) سنوات .
2. المجلس المركزي: يتكون من ممثلين عن النقابات بواقع (6) ستة أعضاء لكل نقابة بما فيها أعضاء الهيئة التنفيذية, ومدة عضوية هذا المجلس 5 سنوات.
3. الهيئة التنفيذية: وتختص بتنفيذ السياسة العليا للاتحاد وفقاً لقرارات المؤتمر وقرارات المجلس المركزية ,وتتشكل من ممثلي النقابات بواقع ممثل لكل نقابة ويضم الاتحاد العام ستة عشر نقابة وهي كما يلي: (النظام الأساسي للاتحاد العام والنظام الموحد للنقابات العمالية، 2008، ص21).

1- النقابة العامة للعاملين في التعليم
2- النقابة العامة للعاملين في المحلات التجارية
3- النقابة العامة للعاملين في النقل الجوي والسياحة
4- النقابة العامة للعاملين في الصناعات الغذائية
5- النقابة العامة للعاملين في المصارف والتأمين والمحاسبة
6- النقابة العامة للعاملين في الورق والكرتون
7- النقابة العامة للعاملين في الخدمات الصحية
8- النقابة العامة للعاملين في النقل البري والميكانيك
9- النقابة العامة للعاملين في الغزل والنسيج والألبسة
10- النقابة العامة للعاملين في الخدمات العامة

11- النقابة العامة للعاملين في السكك الحديدية

12- النقابة العامة للعاملين في المناجم والتعدين

13- النقابة العامة للعاملين في البتروكيماويات

14- النقابة العامة للعاملين في الكهرباء

15- النقابة العامة للعاملين في الموانئ والتخليص

16- النقابة العامة للعاملين في البناء.

انجازات الحركة العمالية الأردنية:

لم تحقق الحركة العمالية المتطلبات المهمة الرئيسية, من حيث التوازن بين الأجور والأسعار, أو المشاركة في الحياة السياسية, ولعب دور أكبر في الحياة السياسية, ولكن حققت النقابات العمالية في السنوات الأخيرة مكتسبات كان أبرزها ما يلي: (رشيد, 2008, ص3).

1. حققت النقابات العمالية (160) مليون دينار مكتسبات جديدة للعمال من خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة, من خلال الاتفاقيات الجماعية مع أصحاب العمل وممثلي العمال.
2. تثبت الحد الأدنى للأجور إذ تم رفع الحد الأدنى إلى (150) مائة وخمسين دينار.
3. تم مؤخراً الإعلان عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي والمكون من الشركاء الأربعة وهم: العمال وأصحاب العمل و الحكومة و المجتمع المهني.
4. نتيجة لمتطلبات من اتحاد عمال الأردن من أجل تعديل تشريعات العمل تم التوصل إلى توافق بين الشركاء الاجتماعين حول تعديلات قانون العمل والذي أقر مؤخراً.

التحديات التي تعترض الحركة العمالية الأردنية:

تواجه الحركة العمالية العديد من التحديات والعوائق ومن أبرزها ما يلي:

1. ارتفاع معدلات البطالة بين صفوف العمال الأردنيين, وهذا يساهم في إضعاف موقف النقابات العمالية أمام أصحاب العمل؛ نتيجة لزيادة طالبي الوظيفة مقارنة مع الوظائف الشاغرة.
2. افتقار الاتحاد العام لنقابات العمال والنقابات العمالية للإستقلال المالي, وعدم قدرتها على تحقيق التمويل الذاتي .
3. انخفاض حجم العضوية في النقابات العمالية مقارنة مع حجم القوى العاملة الأردنية .
4. تواجد اعدد كبير من العمال الوافدين في سوق العمل الأردني, وهم غير منتسبين للنقابات العمالية الأردنية , وقبولهم بالأجر المتدني يضيع فرص العمل على العامل الأردني . (رشيد, 2008, ص3).

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يواجه الباحثون عادة مشكلة أساسية فيما يتعلق بتحديد عينة البحث, ولا سيما أن عينة البحث تمثل مجالا للعديد من الاختبارات المتعلقة بفروض البحث وكما تمثل عينة البحث موقعا تبرز منه آلية المنهج الفكري للبحث, وعليه فقد استعرض الباحث العديد من الميادين البحثية التي يمكن أن تتناسب مع مضمون البحث ومتغيراته وطبيعته وعلاقاته في إطار البيئة الأردنية.

وقد وجد الباحث أن اتحاد عمال الأردن هو الميدان الأكثر ملائمة لنجاح مثل هذه الدراسة وذلك للأسباب الآتية:

1. إن الباحث قد مثل العمال في القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن من عام 1993 -2001 م.
2. أهمية الدور الذي يلعبه اتحاد عمال الأردن وهي الشريحة الأكبر على الإطلاق.

3. يعمل اتحاد عمال الأردن في ظل ظروف الأزمات وفي الظروف الاعتيادية دون توقف.

4. يعتبر من المجتمعات المتميزة حيث يتم الوصول إلى القيادة مـن خـلال المـرور بمراحـل قياديـة متتالية.

5. قلة الدراسات التي تناولت هذه الشريحة من المجتمع الأردني.

6. إن مجتمع الدراسة عرضة للازمات وهي الشريحة الأوسع في المجتمع الأردني.

عند استعراض اتحاد عمال الأردن تبين أن عدد النقابات التي يمكن أن تخضع للدراسة (16) نقابة تمثل ميدان الدراسة! وقد تمثـل مجتمـع الدراسـة بالقـادة النقـابيين في هـذه النقابـات وبلـغ عددهم (144) و تم التوجه نحو إجراء الدراسة على كافة أفـراد مجتمـع الدراسـة وتـم توزيـع مـا مجموعة (144) استبانة وكما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (3)

جدول التوزيع والردود للاستبانة

الرقم	اسم النقابة	عـدد الاسـتبانة الموزعة	عـــدد الاســـتبانات المســـتردة (الصـــالحة) للدراسة
1	نقابة العاملين في التعليم الخاص	9	9
2	نقابة العاملين في المحلات التجارية	9	9
3	نقابة العاملين في الغذائية	9	9
4	نقابة العاملين في الورق والكرتون	9	9
5	نقابة العاملين في الخدمات الصحية	9	9
6	نقابـــة العـــاملين في النقـــل الـــبري والميكانيك	9	9
7	نقابة العاملين في الغزل والنسيج	9	9
8	نقابة العاملين في الخدمات العامة	9	9

9	نقابة العاملين في السكك الحديدية	9	9
10	نقابة العاملين في المناجم و التعدين	9	9
11	نقابة العاملين في الكهرباء	9	9
12	نقابة العاملين في الموانئ والتخليص	9	9
13	نقابة العاملين في البتر وكيماويات	9	8
14	نقابة العاملين في البناء	9	7
15	نقابة العاملين في المصارف	9	8
16	نقابة العاملين في النقل الجوي	9	3
	المجموع	144	134

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يمنح الإمكانية لاستخدام الوصف في تشكيل إطار فكري نظري , من خلال المصادر والمراجع التي تتعلق بمشكلة الدراسة , وكذلك يمكننا من ربط نتائج التحليل الكمي المستخدم، للكشف عن العلاقات والتفاعلات بين متغيرات الدراسة بأسلوب علمي منطقي , وكذلك يساهم في إعطاء النتائج العلمية الدقيقة للدراسة , وتقديم التوصيات المناسبة المبنية على التحليلات الكمية باستخدام الوصف .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات التي تناولت متغيرين

– دراسة ألباز (2001)

دور القيادات في إدارة الأزمات

تناولت هذه الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها, وتحليل آليات إدارة الأزمات, وكذلك التعرف على خصائص القيادة وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات والوصول إلى مقترحات لتفعيل دور القيادة في إدارة الأزمات, وكذلك تطرقت إلى العديد من الأزمات مثل أزمة التايلنول (حقن مواد سامة في كبسولات الدواء أدى إلى وفاة سبع أشخاص, إذ سحب الدواء من الأسواق في الولايات المتحدة الأمريكية) وتناولت كذلك أزمة بنك الاعتماد والتجارة المصري إذ ذعر المودعون بسبب تدهور بنك التجارة والاعتماد المالي, وأدى إلى دمج هذا البنك في بنك مصر في شباط 1993 , وأزمة السيولة والركود في عام 2000 والتي صاحبها ركود اقتصادي في مصر, وأكدت الباحثة أن الأزمات تواجه موجة متعاقبة هي من صنع البشر فالمنظمات لا تستعد فقط للمواجهة, لكنها تسعي لمنع حدوثها, وأكدت الباحثة في هذه الدراسة أهمية القيادة غير التقليدية في إدارة الأزمات وجعل منظماتها مستعدة للأزمات وليست هدفا للأزمات, وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة ضمنية بين قدرة القيادة علي التعامل مع الموقف الأزموي وفاعلية إدارة الأزمات؛ فالقيادة الإبداعية هي القادرة على التكامل والتعامل مع الموقف الأزموي, ولقد اقترحت الباحثة بعض الاستراتيجيات لتفعيل دور القيادة في الأزمات وعلى النحو التالي:

1. العمل على تصميم أدوات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي لدى قيادات العاملين في مجال إدارة الأزمات.
2. بناء وتنمية شبكة اتصالات فاعلة تعمل على تأمين المعلومات بالسرعة المطلوبة

3. صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمات.

4. العناية بتشكيل سياسات عامة لكافة القضايا المجتمعية المتعلقة بإدارة الأزمات.

5. تكريس المناخ الإداري في المنظمات يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية عند إدارة الأزمات.

- **دراسة ألعبيدي (2002)**

إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي: دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها

هدفت الدراسة للتعرف على مدى العلاقة بين إدارة الأزمات وأنماط السلوك القيادي وأساليب التعامل مع الأزمات، تألف مجتمع الدراسة من هيئة الكهرباء وتشكيلاتها والمتمثلة بـ (المديرين العامين، ووكلاء المدير العام، ومديري الأقسام). وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية من خلال سحب (100) مدير يشكلون (17%) من أصل المجتمع الكلي، وقد تم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة. أثارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التأزم والخط القيادي الموجه، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التأزم والنمط القيادي البائع إذ بلغت أعلى قيمة للارتباط مع النمط البائع، بينما لم تظهر وجود فروق ذوات دلالة إحصائية بين مراحل الأزمات وأنماط السلوك القيادي، وبينت الدراسة أن النمط القيادي السائد في هيئة الكهرباء هو النمط القيادي البائع الذي يبدي فيه المديرون اهتماماً بالعمل واهتماماً بالعاملين

- **دراسة النداوي(2004)**

العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات

دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية تناولت الباحثة احد الموضوعات المتعلقة بدراسة القيادات الإدارية والأزمات عامة وأزمة الجامعات بصورة خاصة وقد بينت الدراسة العديد من الأهداف وهي التعرف بأنماط القيادات الإدارية في الجامعات العراقية وتحديد نوع النظرية القيادية التي تنطوي تحتها القيادات الإدارية

العراقية وكذلك أهم المشكلات التي تواجه تلك القيادات وتحديد أهـم الخصـائص الايجابيـة لـدي القيادات الإداريـة في الأزمـات وتحديـد نـوع العلاقـة بـين القيـادات الإداريـة والعـاملين في ظـروف الأزمات والتعرف على خصائص الأزمات العراقية بصورة عامة والأزمة في الجامعات العراقية بصـورة خاصة واهم خصائص تلك القيادات أثناء مواجهة الأزمات حيث تم تفحص الاستجابة أثناء الأزمـات بالنسـبة للقيـادات الإداريـة في المـنظمات المبحوثـة (في جامعـة الموصـل وصـلاح الـدين ودهـوك) ولتحديد أهداف الدراسة تم طرح الفرضيات الرئيسة والفرعية كما يلي:

1. تمتلك القيادات الإدارية الجامعية العراقية خصائص ايجابية
2. تتسم الأزمة العراقية بصعوبة قياسها أولا وعدم الدقة في تأثيرها ثانيا
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخصائص الايجابية للقيـادات الإداريـة العراقيـة وبـين أسـلوب إدارة الأزمات

تتصف القيادات الإدارية الجامعية بعدم امتلاكها تصور عن كيفيـة مواجهـة الأزمـة ويعـود ذلك لجوانب عديدة أكدتها النتائج التي خلصت لها الباحثة فقادت إلى التوصل للتوصيات التالية:

1. الرؤية المستقبلية للقيـادات الإداريـة المطلوبـة هـي القـادرة عـلي التشـخيص والتكيـف لإدارة الأزمات وتجاوزها
2. تشجيع القيادات الشبابية ودعمها واستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة لتجاوز الأزمـات التـي تعاني منها الإدارة المالية
3. تعميق القيم داخل المنظمة .

ثانيا: الدراسات التي تناولت متغير واحد

1- الدراسات التي تناولت الأزمات

- دراسة (Billings et. Al., 1980)

أنموذج لمفهوم الأزمة: تحليل نظري.

Crisis Model Pattern: Theoretical Analysis

تقوم الدراسة حول تطوير نموذج Hermann بالاستناد إلى عملية إدراك الموقف على أنه أزمة، وقد تكوّن النموذج من مرحلتين:

1- مرحلة تفجر الحدث والشعور بالمشكلة .

2- مرحلة تعريف المشكلة على أنها أزمة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين شدة إدراك الأزمة وحجم الانحراف أو التناقض خلال فترة شحة الوقود لم يظهر من نتائج الدراسة وجود لعلاقة بين درجة المفاجأة المصاحبة لشدة توزيع الوقود ودرجة التخطيط، وأن شدة التهديد تؤثر في إدراك الأزمة .

- دراسة (Tyosrold, 1984)

اتجاه الأزمة وتأثيرها على المديرين.

Crisis Trend and its Effects on Managers

تهدف الدراسة إلى بيان آراء المديرين حول الأزمة والتي يفهمونها على أساس أنها موقف أو مشكلة تنطوي على عنصر التحدي، أو أي عنصر آخر، وإيجاد رابطة بينها وبين متخذ القرارات. تألفت عينة الدراسة من (39) متطوعاً من جامعة (ماسترز) أثارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمة تولد ضغطاً شديداً على اتخاذ القرار، وأن المدراء يبدون اهتماماً قليلاً بآراء العاملين عند اتخاذ القرارات في ظروف الأزمة، وهم بذلك منغلقون

ذهنياً مقارنةً مع المدراء في الظروف الاعتيادية، وأن الأزمة تـؤدي إلى مركزيـة السـلطة، وإنـه كلـما كان الضغط ازداد الحافز لجمع المعلومات والاستماع لآراء الآخرين.

- **دراسة (Reily, 1987)**

استعداد المنظمات للأزمات.

The readiness of Organizations for Crisis

تهدف الدراسة لإيجاد علاقة بين قدرة المنظمة عـلى التعامـل مـع المخـاطر مـن خـلال بنـاء مقياس للاستعداد للأزمة مع دراسة العلاقة بين حجم المنظمة والتجارب السـابقة مـع الأزمـة لبيـان قدرة المديرين على الاستعداد للأزمة. وكانت عينة البحـث عشـوائية تتـألف مـن (79) مـديراً ومـن (70) منظمة مختلفة، وقد اتخـذت الدراسـة الاسـتبانة لتكـون أداة الدراسـة الرئيسـة، ومـن نتـائج الدراسة أن الاستعداد للأزمة يزداد مع اتسـاع حجـم المنظمـة مـع وجـود تفـاوت بـين المـديرين في الاستجابة للأزمات بسبب اختلاف معرفتهم واطلاعهم عـلى بـرامج إدارة الأزمـات، وأن أكـثر المـدراء قدرة واستعداد للأزمات هم الذين تعرضت منظماتهم للأزمات .

- **دراسة (Siomkos, 1992)**

تصنيف الأزمات بالاعتماد على خصائص المنظمات.

The Classification of Crisis According to Organizational Characteristics

تهدف الدراسة إلى تقويم مدى نجاح المنظمة في مواجهة الأزمة مـن أجـل تصـنيف أنـواع الأزمات القائم على أساس خصائص المنظمات واستجابتها للأزمات، وعلى هـذا الأسـاس تـم الفحـص المعمق لثمان حالات في المنظمات التي واجهت أزمات متنوعة، و توصلت الدراسة إلى مايلي:

1. إن إستراتيجية معينة لإدارة الأزمة يمكن أن تنجح في نوع معين من الأزمات، ولكنها قد لا تنجح في نوعٍ آخر .

2. إن النجاح أو الفشل ناتج عن استجابات ناجحة أو غير ناجحة تقوم بها المنظمة في ظروف الأزمة.

- **دراسة الحداد (1994)**

إدارة الأزمات في المنظمات العراقية.

تتناول الدراسة الأسباب التي تعمل على حدوث الأزمات وتفاقمها في المنظمات العراقية وتحدد الدراسة نوعين من الأزمات: الداخلية، والخارجية، وتحدد ماهية شدة الأزمة مع تفحص استجابات الأفراد والمنظمات تجاه الموقف المتأزم.

كان مجتمع الدراسة يقوم على منظمات عراقية ممثلة بتشكيلات وزارة الإسكان والتعمير وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن ارتفاع شدة الأزمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستجابة السلوكية ممثلة بـ (الأداء والرضا) للأفراد مع ارتفاع مستويات الأزمة داخلياً، وقد أوضحت الدراسة أبرز الأزمات التي تتعرض لها المنظمات العراقية .

- **دراسة البركات (1999)**

أساليب الاحتواء والتعامل مع الأزمات وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية

تبنى الدراسة على هدف أساسي وهو كيفية التعامل مع الأزمات، لذلك تعدّ مقياساً خاصاً لأساليب التعامل مع الأزمات لكي تكشف عن الفروق في تلك الأساليب وفق متغير الجنس. واتخذت الدراسة مجتمع العاملين في وزارات الدولة، وبلغ (14) وزارة وعدد العاملين كان (854093) موظفاً وموظفة .

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين المجموعات العليا والدنيا لمتغير أساليب التعامل مع الأزمات مع وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين أساليب التعامل مع الأزمات بين الإناث والذكور وكانت الفروق لصالح الذكور، كما وجدت الدراسة أن هناك ارتباطاً بين أساليب الاحتواء وبين أساليب التعامل مع الأزمات، حيث تزداد بازدياد الأزمات.

- دراسة لفتة(2001)

أثر خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الإستراتيجية

تحاول الدراسة الوقوف على العلاقة بين خصائص المعلومات وإدارة الأزمة وكيفية تنفيذ الإستراتيجية لمعرفة الفروق بين المؤسسات العراقية، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في وزارتي الدفاع والنفط.

أشارات نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى مراحل إدارة الأزمة في الوزارتين ووجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين مراحل إدارة الأزمة ومراحل تنفيذ الإستراتيجية، كما وجدت أن خصائص المعلومات تؤثر في مراحل إدارة الأزمة وتنفيذ الإستراتيجية مع عدم وجود أية ظروف معنوية بين الوزارتين في إدارة الأزمة.

- دراسة سبتي (2002)

إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية ,وأنواع الأزمات التي تواجهها وكذلك معرفة اثر العوامل كالمعلومات والاتصال والمسؤوليات والحوافز المقدمة والموارد المتاحة على المستويات الجاهزية وكذلك معرفة المعوقات الإنسانية والتنظيمية والمعلومات والاتصال، وقد وصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- أن المنظمات الصناعية تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثيرها بالأزمات الداخلية

- وجود علاقات ذات إحصائية بين وجود وحدة الأزمات ومستوى الجاهزية فالمنظمات التي تمتلك وحدة أزمات تتميز بمستويات عالية لمواجهة الأزمات المحتملة ولقد أوصى الباحث بإنشاء فريق عمل متكامل تضم موظفين من كافة الأقسام وذوي تخصصات متنوعة ,ويتم تدريبها لمواجهة الأزمات المحتملة .

وكذلك زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الحفز والدعم اللازمين لهما .والعمل علي ايلاء إدارة الأزمات مزيدا من الاهتمام في الجامعات الأردنية وذلك من خلال طرح تخصص (إدارة الأزمات) كحقل إداري مستقل.

— **دراسة العبادلة (2003)**

معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن

- هدفت إلى التعرف على أصناف المعوقات التي تصادف الإدارة المعنية لمواجهة الأزمات في قطاع المياه في الأردن ومدى تأثير هذه الأزمات في هذا القطاع وكذلك دراسة العلاقة بين تلك المعوقات وشدة تأثير الأزمات وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

تبين أن تأثير الأزمات في قطاع المياه كان مرتفعا وكذلك وجود مجموعة من المعوقات تصادف الإدارة المعنية لمواجهة الأزمات في قطاع المياه وكان أقواها الاقتصادية وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالأوضاع الاقتصادية لأجهزة قطاع المياه وذلك من خلال توفير الحوافز والمخصصات المالية المناسبة لمواجهة الأزمات إضافة الاهتمام بالجوانب الأخرى التنظيمية والعينية والبيئية وإنشاء مراكز معلومات متخصص مرتبط بقنوات اتصال فاعلة مع الاهتمام بالقيادات الإدارية وأعطاهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وقت الأزمات.

— **دراسة القطاونة (2005)**

إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية واثر بعض المتغيرات الديموغرافية علي مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين .

هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى وعي العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية وهي (شركات البوتاس العربية , شركات الفوسفات الأردنية ,وشركة مصانع الاسمنت الأردنية وشركة ملح الصافي , وشركة النميرة للأملاح المختلطة) بالأساليب الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات ومعوق التخطيط المسبق والشفافية والتنسيق لإدارة الأزمات .

خلص الباحث إلى نتائج مفادها أن هناك فهم وقناعة بالأساليب العلاجية لمواجهة الأزمات وان المعوقات التنظيمية هي اكبر تأثير في شدة الأزمة ,وكذلك عدم مراعاة الشركات للبعد الاجتماعي والنفسي للعاملين عند حدوث الأزمات وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لتحديد الواجبات والمسؤوليات وتفويض الصلاحيات اللازمة وكذلك استخدام الوسائل التقنية الحديثة في معالجة الأزمات وإنشاء إدارة متخصصة بالأزمات في كل شركة.

- **دراسة اليحيوي (2006)**

إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، و الكشف عن الفروق بين آراء المديرات و المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع وحجم المبنى المدرسي، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل إدارة الأزمات في المدارس .

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات، والوكيلات، والمعلمات (اللاتي يشكلن فريق الأزمات)، في المدارس وقد بلغ عددهن 499فرد.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة .

- ترى أفراد عينة الدراسة أن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، و حجم المبنى المدرسي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق: بالتنظيم، التوجيه، القيادة تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس، وحجم المبنى المدرسي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: لنوع المبنى المدرسي لصالح المعلمات في المباني الحكومية .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات، ووضع استراتيجية مقترحة لتفعيل ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المدارس، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية .

دراسة الخشالي و قطب (2007)

فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية.

هدفت إلى الوقوف على مدى فعالية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للازمات التي تتعرض لها، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية التي تعرض لها البحث وكان أكثر العناصر تأثيرا هو حجم الاستخدام حيث سجل تأثيرا علي جميع مراحل الأزمة باستثناء إشارات الإنذار والاستجابة للمتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم .

ولقد أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية لتحقيق مستويات عالية من الفاعلية وإعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتمام اكبر لمفهوم إدارة الأزمات التي يمكن أن تمر بها وزيادة إدراك المديرين لمراحلها وكذلك الاهتمام بمفهوم إدارة الأزمات نظرا لحداثته في البيئة العربية وذلك من خلال ربطه بمتغيرات أخرى

2- الدراسات التي تناولت القيادة

— **دراسة غزال (1994)**

القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري.

هدفت الدراسة إلي دراسة واقع وفاعلية عملية القيادة الإدارية وتقيمها في منظمات القطاع العام وذلك في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة في القطر العربي السوري وذلك من خلال:

- بيان كيفية اختيار وتعيين القيادات الإدارية في منظمات القطاع العام
- الكشف عن القيادات الإدارية وتحديد نمطها من خلال التميز بين القيادة والرئاسة
- الكشف عن المعوقات والعقبات التي تحد من فاعلية عملية القيادة الإدارية عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة
- تحديد نمط القيادة الإدارية الملائم لواقع منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري

وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح القطاع العام يرتبط إلي حد كبير بوجود قيادات إدارية فعالة وذلك باعتبار دور القيادة حساس ومهم حيث تقع علي عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف وتحقيق الآمال لأنها تمثل القوة المحركة للطاقات في المجمع.

- **دراسة الشثري (2003)**

اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات ,دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الأمن العام وقوات الأمن الخاص في المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

1- التعرف علي مستوى فعالية إدارة الاجتماعات لدي القيادات الإدارية الأمنية

2- الكشف عن مدى توفر مهارات الاتصال لإدارة الاجتماعات بفاعلية لدي القيادات الإدارية الأمنية

3- التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية الأمنية نحو فاعلية إدارة الاجتماعات

4- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية للقيادات الأمنية ومدى توفر مهارات الاتصال الأزمة لديهم نحو إدارة الاجتماعات بفاعلية

وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

1- توفر العديد من الأنشطة الإدارية الايجابية من قبل القيادات الإدارية الأمنية في الجاهزة الأمنية مجال تطبيق الدراسة نحو إدارة الاجتماعات

2- وجود العديد من مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي اللازمة لإدارة الاجتماعات بفاعلية لدى العديد من القيادات الإدارية الآتية في مجال تطبيق الدراسة

3- وجود العديد من الاتجاهات الايجابية نحو إدارة الاجتماعات بفاعلية لدى القيادات الإدارية الأمنية في مجال تطبيق الدراسة.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات كان أبرزها:

1- الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات الأمنية حول فهم النشاط الإداري وخاصة في مجال السلوك القيادي بالمنظمات لتفعيل دور القيادات في الأجهزة

2- ضرورة الاهتمام بالدراسات الإنسانية من قبل القيادات وعدم الاقتصار على الاهتمام بدراسة العمليات الإدارية وذلك لان عمل المنظمات نشاط أنساني

3- ضرورة الاهتمام بتنمية الاتصال غير اللفظي لدى القيادات نظرا لدورها في فهم السلوك الإنساني أثناء انعقاد الاجتماعات

- **دراسة الشحقاء (2003)**

علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري , دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض.

هدفت هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض

2- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدي العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض

3- تحديد العلاقة بين أنماط القيادة للقادة ومستوى الإبداع الإداري للعاملين

4- تحديد العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين ومستوى الإبداع الإداري لديهم

5- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لدى العاملين.

وكانت النتائج التي خلصت لها الدراسة هي: -

1- تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط التسلطي ويليه النمط الحر فالممارسة بدرجة عالية للنمط الديمقراطي وقليلة نسبيا للحر والنمط المتسلط

2- تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بالرياض

3- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية ومستوي الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات بالرياض

وقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات كان أبرزها هي:

1- ضرورة التخلص من القيادات التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية واتساع المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار

2- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادات لإتباع أساليب إدارية فعالة لاسيما القيادة الديمقراطية

3- ضرورة تبني أساليب حديثة ووضع خطط مناسبة للتطوير الإداري.

- **دراسة الغبيوي(2003)**

علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: دراسة مقارنة بين مستشفي الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي.

هدفت الدراسة إلي:

1- التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة

2- تحديد مستوى أداء الأطباء في المستشفيات المدنية موضع الدراسة

3- التعرف على الفروق أن وجدت بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء.

وقد خلصت الدراسة إلي النتائج التالية:

1- يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية و المدنية موضع الدراسة

2- إن مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية موضع الدراسة مرتفع

3- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى الأطباء.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات وهذه التوصيات هي:

1- التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي مما يؤدي إلي رفع الأطباء والعاملين معاً

2- التقليل من ممارسة النمط الاتوقراطي لما يؤدي إليه من خفض في أداء الأطباء والعاملين

3- الحرص على إشراك المرؤوسين في العمل وكيفية تنفيذه و الابتعاد علي تركيز السلطة في يد المدير

تبادل الخبرات والتخصصات الطبية النادرة وذلك لتعم الاستفادة بين المستشفيات موضع الدراسة

- **دراسة (الشريف, 2004)**

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمارة مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلي:

1- التعرف على الأنماط السائدة في إمارة مكة المكرمة

2- التعرف على الأداء الوظيفي بأمارة مكة المكرمة

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تبين أن هنالك توفر للأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة بإمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاتوقراطي بدرجة اقل .

2. تبين وجود عوامل تـؤدي إلى ارتفـاع خصـائص الأداء الـوظيفي وعوامـل تـؤدي إلى انخفـاض مستوى الأداء الوظيفي

3. تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي

ولقد أوصى الباحث في ضوء النتائج بما يلي:

1. يوصي بإعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بمنطقة مكة المكرمة لمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية وأنماطها ونظريتها وخصائص القادة.

2. يـوصي بـالاهتمام بالعوامـل والخصـائص التـي تـؤدي إلى ارتفـاع مسـتوى الأداء الـوظيفي كمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعدالة نظام الحوافز وتوفير الرعاية الاجتماعيـة والصـحية ..... الخ.

3. يوصي الباحث بأن تحرص القيادة في منطقة إمارة مكـة المكرمـة لإتبـاع الـنمط الـديمقراطي لأنه يؤدي إلى رفع مستوى الأداء أو تحسين الإنتاجية.

- **دراسة النعيمي(2006)**

اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة, دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلي معرفـة مـدى فهـم وإدراك ودعـم القيـادات الأمنيـة في وزارة الداخليـة بدولة قطر لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى توافر متطلبـات تطبيقهـا ومـا هـي إسـهامات ومـا معوقات تطبيقها من وجهة نظر أفراد الدراسة، وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

هناك فهم وإدراك ودعم لإدارة الجـودة الشـاملة في وزارة الداخليـة بدولـة قطـر بدرجـة عالية جدا.

متوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولـة قطـر بدرجـة عاليـة ,كما أنه توجد إسهامات ذات درجة عالية لإدارة الجودة الشاملة ولكن توجد العديد من المعوقـات الهامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولة قطر، وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- العمل علي التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال عقد اللقاءات وتوزيع النشرات وتنظيم المؤتمرات

2- تطوير معايير دقيقة لقياس الأداء ويمكن الاستعانة بخبرات الدول العربية في هذا المجال

3- استقطاب كوادر بشرية مدربة متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة لوزارة الداخلية القطرية وتعين منسق لإدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة من إدارات وزارة الداخلية.

- **دراسة الغامدي (2006)**

أساليب القيادة الإدارية لدي ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلي ما يلي:

1- مساعدة ضباط الكليات العسكرية على فهم واقعهم وأسلوبهم القيادي من وجهة نظر طلابهم

2- التعرف علي الأسلوب القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية وفق منهج الشبكة الحديثة.

3- معرفة العلاقة بين الأساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية ورضا الطلاب عن هذه الأساليب.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- جميع أساليب القيادة في الشبكة الإدارية متوفرة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية بنسب متفاوتة

2- أسلوب القيادة السلبية (1-1)هو النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية حسب وجهة نظر عينه طلاب الكليتين

3- غالبية الطلاب في الكليتين راضين إلى حد ما عن أسلوب القيادة المتبع في كلياتهم

4- طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية أكثر رضا من طلاب كلية الملك خالد العسكرية عن الأساليب القيادية السائدة في كلياتهم ومن نموذج الشبكة الإدارية

5- طلاب المستويات الأدنى (الإعدادي والمتوسط)أكثر رضا من طلاب المستوى النهائي عن أساليب القيادة الإدارية في الكليات العسكرية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- العمل علي نشر ثقافة أساليب القيادة الإدارية التي تهتم بالعمل والعاملين وذلك من خلال عقد دورات

2- وضع السبل الكفيلة بإزالة العوائق التي تحد من اهتمام الضباط بعملهم خاصة فيما يتعلق بعدم المبادرة في العمل والخوف من المسألة والمشكلات وذلك بمنح الضباط ثقة اكبر من القيادات العليا

3- تدريب الضباط على استخدام أساليب الإثارة والتشويق في العمل لكسر حاجز الرهبة مع طلابهم.

الفصل الثاني

القيادة

تمهيد:

أدرك الإنسان أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لا يمكنه تحقيقها جميعها, بجهده الفردي, ولا بد له من التعاون مع ألآخرين, من خلال عمل جماعي تتضافر فيه الجهود لتحقيق تلك الأهداف بشكل أفضل وجهد أقل ووقت اقصر.

فالقيادة مرتبطة بالأساس بعلاقة الإنسان بمن حوله سواءً أكانت هذه العلاقة توافقية أم ضده , وعلى ذلك انقسم الناس إلى قادة ومقودين (أتباع) , فظهرت الحاجة الملحة لوجود (قائد) , وعلى هذا الأساس عمل الباحثون والكتاب على أعطاء مفهوماً للقيادة وادخلوها ضمن مجال البحث العلمي .

و تأسيساً على ما تقدم سوف نطرق القيادة من جوانب عدة من خلال مفهومها ونظرياتها وأنماطها وخصائصها.

أولا: مفهوم القيادة:

تعددت تعاريف القيادة بسبب اختلاف و تعدد حقولها, و قدم العلماء و الباحثون العديد من المفاهيم و التعريفات لمصطلح القيادة كل وفق مجال تخصصه العلمي.

والجدول (4) يوضح تعريف القيادة وفق أراء الكتاب والباحثين:

جدول (4)

تعريف القيادة

الباحث، السنة، الصفحة	تعريف القيادة
زيغور، 1990، ص41	دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) , ويتمثل دوره في قوته و قدرته على التأثير على أتباعه و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ الهدف المشهود.
معروف, 1992، ص43	هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية, و هو ما يكون خلال انقياد العاملين عن رغبة وطوعية للرئيس الإداري, و ذلك لما يتمتع به هذا الرئيس من إمكانيات متميزة و ظروف مواتية تؤهلانه للتأثير في أعضاء الجماعة وعليه فإن القيادة حصيلته ضرورية للتفاعلات النفسية و الاجتماعية بين العاملين و القائد الإداري
التميمي , 1992، ص105	هي عبقرية أخلاق يضاف إليها تلك القدرة على إدارة الأمور و التصرف بكل حنكة و ذكاء حيالها, و القيادة تحتاج إلى قدرة على الإبداع و حسن التعرف و عدم المغالاة وما إلى ذلك من المبادئ و الأسس و الاعتبارات و الصفات
(المعلمي, 1992, ص9)	هي النشاط المؤدي إلى التأثير في الناس كي يتعاونوا لتحقيق الأهداف التي تنص إليها الأداة , وهي فن التوجيه و التنسيق و حث الأفراد و الجماعات على انجاز الأهداف المطلوبة , وهي العمل الذي بمقتضاه يمكن الحصول من الفرد على أعلى مستوى من الخدمة يمكن أن تصل إليه طاقته.
(خلجة, 1998، ص24)	فالقيادة هي بمثابة تحد؛ فقبول المسؤولية كاملة يعد نوع من الحرية المطلقة .
كنعان، 1999، ص89	فهي ظاهرة اجتماعية تؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف معين , وفلسفته في ذلك أن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه ؛ لذلك فإنهم سيتطلعون إلى شخص قادر على توجيههم والتأثر فيهم والتفاعل معهم من أجل تحقيق الهدف الذي

	يسعون لتحقيقه , وهذا الشخص هو القائد .
الشـــماع، وحمـــود , 2000، ص222	إنها إمكانات يتمتع بها فـرد معـين في إدارة جماعـة معينـة مـن الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة.
Moorhead, G & Coiffin Ricky, 2000, Page 20	هي استخدام التأثير الشخصي لتوجيه وتنسيق نشـاطات الأفـراد من أجل تحقيق الأهداف .
هلال, 2002، ص18	تعني فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشـاعره ومصـالحه وفكرة.
مصباح، 2003، ص13	ظاهرة اجتماعية ذات جـذور عميقـة , تتصـل بطبيعـة الإنسـان الوراثية و تراثه الثقافي و مشاركته من حولـه , فـالوجود المشـترك لشخص أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار إلى مـن يـنظم مـا بيـنهم من علاقات.
النداوي، 2004، ص25	عبارة عن قائد وتابعين ودرجة تأثير عليهم لغرض تحقيق هدف
الخازندار، 2005، ص120	القدرة على قيادة الآخرين، ونقل المعارف والخبرات إلى الآخـرين لتمكنهم من اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.
Dess, Gregory, lumpkin G.T, & Taylor Marilyn, 2005, Page 12	هي العملية التي بموجبها تتحول المنظمة من واقعهـا الحـالي إلى ما يريدها القائد إن تكون عليه .
الشرقي، 2006، ص10	هي عملية التأثير في الآخـرين وتوجيـه سـلوكهم في سـبيل بلـوغ هدف الجماعة، فهي تفاعل يتم بين القائد والمرؤوسين للوصـول الى النتائج المرجوة من الطرفين .
(الدسوقي، 2008، ص185	هي خدمة أناسك خدمة هـدفك و طـرح السـلطة بعيـدا ,ورفـع مسـتوى الكرامـة و التكامـل في منظمتـك ولـيس ثمـة بنشـاط في الجهود الإنسانية أكثر إبهارا و أكثر خبرة من قيـادة منظمـة ذات هدف هام
http: //www.google.Jo/search?q=%D8	بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريـق التـأثير والاسـتمالة بقصـد تحقيـق هدف معين

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير.	http: //www.moelporg/forum/forum_posts.asp?TID=2986
عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم	http: //www.shammel.net/vb/t33841.html

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول السابق يمكن ملاحظة الأتي:

1. نرى من التعريفات أن القيادة تتكون من قائد له تأثير و تابعين يتأثرون به من أجل تحقيق الأهداف، يظهر ذلك من خلال تعريفات(، زيغو، كنعان، الشماع وحمود , Moorhead, G & Coiffin، هلال، النداوي، الشرفي) .
2. اتجهت بعض التعريفات لربط القيادة بالمسؤولية و المقدرة على إدارة الأمور و التصرف بذكاء تجاه الآخرين, للوصول إلى الأهداف المرسومة، يظهر ذلك من خلال تعريفات (، .(www.google.Jo/search? q=%D8
3. يرى البعض أنها دور اجتماعي أو سلوك يمارسه القادة في الجماعة لتحقيق الهدف، يظهر ذلك من خلال تعريفات (زيغور، المعلى، معروف، كنعان، مصباح , Dess, & Taylor).
4. لم تغفل بعض التعريفات عن دور الجماعة ككل في عملية القيادة, وهي أكثر فاعلية من دور الشخص الواحد مهما كانت إمكانياته وطاقاته، يظهر ذلك من خلال تعريفات (إسماعيل، معروف).
5. إن عملية القيادة هي عملية توجيه وإقناع من أجل تحقيق الأهداف، يظهر ذلك من خلال تعريفات (، زيغور، التميمي، المعلى، كنعان، هلال، الدسوقي).

ومن هنا يمكن تعريف القيادة من وجهة نظر الباحث على أنها: فن يظهر تأثير شخص ما (القائد) على الأشخاص الآخرين(التابعين) من خلال ما يتمتع به من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية وبما يحقق أهداف المنظمة بشكل عام.

ثانيا: نظريات القيادة:

يسير العالم الآن استنادا إلى الحقائق العلمية المبينة على الأسس العلمية, فأصبحت الحاجة أكثر إلى القائد الذي يمتلك المعرفة و المهارة لأداء الأدوار إلى جانب الموهبة و الاستعداد لكل ما هو قادم, ولقد ظهرت نظريات قيادية عديدة سوف نتطرق لها و لتطورها.

1- النظريات التقليدية.

أ - نظرية الرجل العظيم:

تشير هذه النظرية إلى أن القائد يولد ولا يصنع، بمعنى أن القائد يولد من أب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبه فهو يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بماله من شخصية مؤثرة وقوية وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية. (غزال، 1994، ص54).

إن الباحث في هذه النظرية يجد أنها تعتمد على الفرد ولا تعتمد على الجماعة, فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة, وحصرت القيادة في فئة محدودة، وتعد قاصرة عن إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد صفات القائد بشكل دقيق، (الشماع وحمود، 2000، ص229).

ب - نظرية السمات:

يرى أنصار هذه النظرية أن ثمة صفات وخصائص للشخص الذي يصلح للقيادة وهذه السمات منها: جسمية (فسيولوجية) ونفسية وعقلية ذهنية ، (الشيخلي، 1999، ص45).

وقد أورد (Tead) عشرة صفات للقائد هي:

1 - القدرة العصبية , 2 - الحماسة , 3 - الود والحب , 4 - الاستقامة , 5 - الادارك الفني 6 - الحزم , 7 - الذكاء , 8 - مهارة التعليم , 9 - الإيمان , 10 - المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه ، (هلال، 2002، ص23) .

واجهت هذه النظرية نقداً؛ لأنها ركزت على السمات الجسمية وقدرات القائد الشخصية, وتجاهلت عناصر القيادة الأخرى كالوقت والجماعة الذين يتبعون لهذا القائد, وبناء عليه تعد نظرية السمات نظرية عشوائية لكنه أكثر تقدماً من نظرية الرجل العظيم. (كنعان، 1999، ص340).

ج- النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات عن تحديد السمات التي يتمتع بها القائد بصورة دقيقة, اتجه الباحثون والمهتمون للبحث عن أسس ومعايير أخرى تصلح لتحديد خصائص القيادة, مما أسفر عن ظهور نظرية الموقف، والتي تستند إلى أساس يشير إلى أن خصائص القيادة غير مرتبطة بالسمات والخصائص الشخصية ولكن مرتبط بالموقف , فمتطلبات القيادة تختلف من مجتمع إلى أخر وكذلك التنظيمات داخل هذا المجتمع وحتى في التنظيم الواحد، (مليكه، 1970، ص253).

فاختلافات المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى القيادة و مثال ذلك: إن اتفاق في القيم والمذاهب والعادات والدين في الدول العربية ,وعلى سبيل المثال لم تمنع اختلاف نظرتها لخصائص القيادة وهو اختلاف واضح , فالقيادات غير المتخصصة في الإدارة والسياسة تتمتع بمكانة مرموقة في الكويت، في حين نجد أن الخبرة المتخصصة تعد من المتطلبات اللازمة للقيادة في مصر مثلاً .

وكدليل على أن اختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف خصائص القيادة , فها هو (غاندي) كقيادي اعتمد الأسس الروحية والكفاح السلمي في مجتمع كالهند أما نابليون فقد اعتمد الكفاح المسلح كقيادي في المجتمع الغربي .

فالسمات والمهارات تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله, فمدير مؤسسة يحتاج إلى سمات ومهارات مختلفة عن تلك التي تلزم مدير مدرسة أو عميد كلية.(كنعان، 1999، ص352).

نلخص مما سبق أن من مميزات هذه النظرية:

- أن السمات المطلوبة للقائد ليست سمات عامة إنما هي سمات نسبية ترتبط بموقف معين, وهذا يقودنا إلى أنه يجب العمل على الموقف للكشف عن الخصائص التي يراعي توفرها في القادة.
- تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وتعتبر عاملا مهما في تحديد هذه الخصائص.

أما عيوبها (المأخذ):

- وضعت الموقف في الاعتبار الأول عند تحديد سمات القيادة.
- عدم وجود اتفاق تام بين القائمين عليها حول عناصر الموقف، وهل الموقف ملائم أم غير ملائم؟

د- النظرية التفاعلية:

عارض الباحثون في مجال القيادة النظريات السابقة وطرحوا وجهات نظرهم في النظرية التفاعلية - حيث اعتبروا القيادة عملية تفاعل اجتماعي وتحدد خصائصها بثلاث أوجه:

(هلال, 2002, ص31)

1- السمات الشخصية للقائد وتشمل: القيم , الاستعداد للمشاركة , الشعور الداخلي بالأمن , القدرة على التوقع .

2- الجماعة (التابعون) و مواقفهم و احتياجاتهم وتشمل: الاتجاهات, الحاجات, فهم و إدراك الأهداف, و الاستعداد للمشاركة و العلاقات بين الأفراد, التقاليد, التوزيع الجغرافي, تماسك الجماعة

3- الموقف الذي يربط القادة و الأتباع (نظرتهم للقيادة و خصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد و مرؤوسيه) .

وتؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل من عوامل نجاح القيادة , و كذلك توفر المقدرة لدى القائد في إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة (يصعب على القائد إحداث تكامل في سلوك الجماعة بشكل كامل) ويراعي قيم و حاجات وتطلعات الجماعة.، (مصباح، 2003، ص96-106) .

نستنتج أن كل نظرية اهتمت بسمات محددة، فنظرية السمات حددت السمات التي يتمتع بها القائد ,فأما نظرية الموقف فقد حددت السمات المطلوب توفرها في القائد في مواقف معينة , فأما النظرية التفاعلية فهي السمات التي تحدد بمقدرة كفاءة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة و تحقيق أهدافهم .

2 - النظريات الحديثة للقيادة

أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة, مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة. (الشرفي, 2006, ص24)

أ - القيادة التبادلية:

تقوم على أساس تحديد الأدوار و الأعمال التي يجب على العاملين القيام بها و ربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين للقيام بها على أكمل وجه .

يعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت.(الشرفي, 2006, ص 25).

ب - القيادة التحويلية:

تنهج هذه القيادة منهجاً مختلفاً نوعاً ما عن القيادة التبادلية, إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية: والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين العاملين .

فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغيرات لدى العاملين في المنظمة , وكذلك الإبداع، وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الانجاز.

وبحسب Bass فان القيادة التحويلية تتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

(الشرفي, 2006, ص 25).

1. الكاريزما (Charisma): وذلك بخلق حماس في نفوس المرؤوسين وذلك من خلال الولاء والإيمان والفخر بالمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها .
2. استثارة الذكاء: وذلك بأن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الأزمات.
3. الاهتمام الشخصي بالعاملين: يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فرد في المنظمة ويحاول تطوير علاقته معهم.

من خلال النظر لأسلوب القيادة الحديثة فإن القيادة التحويلية من أنجح الأساليب على الإطلاق, وذلك من خلال أبعادها الثلاثة, بينما القيادة التبادلية, وهي تركز على مبدأ الإنتاج ولم تعط العاملين الاهتمام والعناية وتعزيز القدرات الكامنة.

في ختام الحديث عن نظريات القيادة التقليدية والحديثة واستعراضها فنلاحظ أنها أبرزت خصائص القيادة, فلا تتكامل نظرية بمساهمة عامل أو عاملين من العوامل التي تساهم في تكوين النمط القيادي لأن سلوك القادة متغير دائماً.

نستخلص مما سبق ذكره إن جميع النظريات ساهمت في إبراز خصائص القيادة فكل نظرية ركزت على عنصر أو أكثر من عناصر القيادة.

شكل(2)

نظريات القيادة

النظرية		الوصف
الرجل العظيم	←———	ركزت على سمات وراثية في القائد
السمات	←———	ركزت على سمات يتصف بها القائد
الموقف	←———	ركزت على طبيعة الموقف
التفاعلية	←———	ركـزت عـلى التفاعـل الاجتماعـي (سمات القائد , العاملين والموقف
التبادلية	←———	ركزت على القوانين والمكافئات من أجل تحفيز العاملين
التحويلية	←———	ركزت على الأبعاد الثلاثة للحفز

المصدر من إعداد الباحث

ثالثاً: الأنماط القيادية

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسـيه, وإن اختلفـت وسـائل التأثير في أساليب القيادة وأنماطها (النداوي , 2004 , ص 34) .

وحتى تتعرف على أفضل أسلوب أو نمط يمكن لقائد استخدامه من أجـل تحقيـق الأهـداف بكفاءة وفاعلية (كنعان , 1999 , ص 126) , (هلال ,2002 , ص 34).

أ - القائد الاتوقراطي:

يسمى هذا القائد بالقائـد الـدكتاتوري أو التسـلطي أو التحكمـي, فهـو يحـاول جمـع كـل السلطات في يده أو يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبـيرة, ويصر عـلى طاعـة مرؤوسـيه لـه . (النداوي , 2004 , ص 34) .

إن هذا القائد لا يفرض سلطاته, فهو عديم الثقة بمرؤوسيه, ولا يثق إلا بنفسه في اتخاذ القرارات أو أنه يريد أن يستأثر بجميع السلطات في يده فهو يعمل على تركيزه كل الصلاحيات بيده , وبالتالي فهو صاحب القرار . (الشرقي, 2006, ص 13).

إن هذا النمط من القيادة لا يشجع على الإبداع والابتكار ولا يشرك العاملون في اتخاذ القرارات فهو ينفرد بالسلطة , ويلزم الآخرين بتنفيذ أوامره وقراراته التي يصدرها، فهو سلوك يوصف بالعنف والتعسف الذي يسانده ما يمتلكه من قوة سلطة فهو قائد استغلالي يستغل التابعين له للعمل وفق هواه مستخدماً أسلوب العقاب والتهديد, فهو يضع الخطط والأسلوب ويختار الأهداف . (الشيخلي , 1999 , ص 42).

تؤكد الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع أن القائد الاستبدادي يرفع من شأن نفسه على حساب مصالح الآخرين ناسباً الفشل إلى التابعين, ويشعر التابعين أنه قائد متسلط وهم يخشون بطشه وغدره وينظرون إليه بأنه يمتلك كل شيء, ولا يترك لهم محاولة المشاركة في أي شيء . (هلال ,2002 , ص 35) .

وأن هذا القائد المستبد الاتوقراطي ينظر إلى المرؤوسين (التابعين) على أنهم يبحثون عن مرتباتهم المرتبطة بعملهم فقط , ويتجاهلهم في المعاملة الكريمة والعلاقات الطيبة , معتبرهم كالآلات رافضاً حقهم في المساهمة في خدمة مجتمعهم, فهو يعمل لنفسه هالة بين التابعين يلتفون حوله مقرين له أفعاله .

ويمكن تحديد أوجه النزعة للقيادة الاتوقراطي كما يلي:

(الشماع و حمود , 2000 , ص 226):

- ظهور العدائية بين أعضاء المجموعة .
- ضعف العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجموعة .
- لا تتم الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على الأعضاء .
- شيوع الفوضى في حالة غياب أو مرض القائد الاتوقراطي .
- انخفاض الروح المعنوية وارتفاع الغياب وظهور المشاكل بين أعضاء التنظيم .
- عدم الاندفاع للعمل بالتالي ضعف الإنتاجية .

ب - القائد البيروقراطي:

عدد قليل من كتاب الإدارة تطرق إلى هذا النمط من القيادة, فيصفه (هلال) بأنه القائد الذي يعمل في سياسة معينة ويعتمد فيها على التركيز والاهتمام بالشكل عند التنفيذ على حساب الكفاءة والمحتوى والمضمون, ويبذل من أجل ذلك الجهد والمال والوقت, ويدفع التابعين للعمل لتحقيق أهدافه , فهو يحاول أن يظهر بمكانة خاصة تؤكد تميزه عن الآخرين ويستخدم سلطاته وعلاقته ليفعل ما عجز عنه الآخرون (هلال , 2002 , ص 36) .

فهو يعتمد الروتين الممل باذلاً الوقت والجهد الكثير وزاعماً أنه يحافظ على مصلحة العمل ومصالح الآخرين؛ ولكنه لا يعلم أن مصالح الآخرين تتم في تيسير أمورهم لا بالحفاظ على الروتين الممل.

ج - القائد الفوضوي:

يسميها البعض (قيادة عدم التدخل) فإن القائد يتسم بضعف العلاقة بينه وبين المرؤوسين (النداوي , 2004 , ص 37) .

وبالتالي يعود على جو العمل الذي تغلب عليه عدم الجدية وعدم المودة والاحترام, فهو يتصف بالسلبية لدرجة عدم اتخاذ القرارات , وعدم تحديد الأهداف وينتج عنه ضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لعدم تحديد المسؤوليات , ولا يوجد من يحاسب ويقيم , فالفرد يعمل ما يناسبه بالتالي يصبح الكيان كله مهدد .

(هلال , 2002 , ص 37) .

ويمكن إبراز سمات هذا القائد بما يأتي: (الشماع وحمود , 2000 , ص 277)

- إعطاء الحرية الكاملة للإفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أي تدخل .
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد وغالباً ما تكون حدود معينة.
- عدم المشاركة في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً, وذلك يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد .

- ضعف التماسك وضعف العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهمات .

د - القائد الديمقراطي:

يعتمد على مشاركة الفرد في اتخاذ القرار , ويأخذ الإقناع والمناقشة والحقائق والمعلومات منهجاً له , ومراعياً المشاعر وكرامة وحاجات الأفراد لتحقيق الأهداف من أجل تحفيزهم على العمل بنشاط (الشيخيلي . 1999 , ص 45) .

فالقائد الديمقراطي يهتم بآراء الآخرين, ويفتح المجال أمامهم دون مجاملة , فهو أحد أفراد الجماعة , ولا يركز على سلطاته , إنما جل تركيزه على التفاعل المجموعة معاً , فهو يعيش واقعهم , مما يساهم في توفير أكبر عدد من الأفكار والآراء, وبذلك تكون الصورة واضحة جلية بكافة إبعادها فيمكنه ذلك من اتخاذ قراره وتكون ذات فاعلية لان أفراد المجموعة هم من ساهموا في الإعداد لاتخاذ القرار .

يعتقد البعض أن القيادة الديمقراطية بطيئة في الوصول إلى قرارات , ولكن مع هذا البطء تكتسب تجاوب الأفراد وقناعتهم بما سوف يفعلونه , ويتحمسون للمشاركة في التنفيذ . (هلال , 2002 , ص 39) .

فهي تعتمد على الإشراف العام أكثر من الإشراف والرقابة المستمرة وإقامة العلاقات الإنسانية والمشاركة في القرارات ولهذا النظام ثلاثة أركان هي: (النداوي ,2004 , ص 36)

1 - سيادة الشعب.

2 - المساواة والعدل.

3 - الحرية الفردية والكرامة الإنسانية.

ويمكن أن تحدد سمات القائد الديمقراطي بما يلي:

(الشماع وحمود , 2000 , ص 226)

- رسم السياسة العامة للتنظيم بأسلوب المناقشة بين الأعضاء والقرار فيها للأغلبية ويصدر اعتيادياً باسم قائد المجموعة.
- تقبل القائد للنقد (الرأي والرأي الأخر) .
- في الغالب الأعضاء مخيرون مع من يعملون.
- لدى القائد القدرة في سرعة الاتصال والاحتكاك المستمر مع الجماعة .
- يسعى القائد بتنفيذ قرار الجماعة حتى ولو خالف رأيه.
- يسود كمثل هذا النمط جو التفاعل الاجتماعي, والاتصال المستمر وروح المودة والتعاون من أجل تحقيق الأهداف.

نستخلص مما سبق ذكره أن أساليب القيادة ركزت على دراسة القيادة ولكن اختلف المدخل الذي اتخذه كل أسلوب في الشكل (3):

شكل(3)

أنماط القيادة

الاتوقراطي ← ركز على الاهتمام بشخص القائد

البيروقراطي ← ركز على الاهتمام بالشكل على حساب المحتوى

الفوضوي ← ركز على عدم المشاركة في القرار وإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين (التابعيين) في اتخاذ القرارات

الديمقراطي ← ركز على الاهتمام بآراء الآخرين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومشاركتهم القرار

المصدر من إعداد الباحث

رابعاً خصائص القيادة:

تتم عملية القيادة بوجود جماعة ويتوقف نجاحها على أداء العاملين من اجل تحقيق الأهداف , والكثير من المجتمعات قبلت بقادتها بتفوقهم وتمتعهم بخصائص لم تتوفر بالآخرين , ولذلك سمحوا لهم بالتقدم للقيادة , وان الباحثين لم يجتمعوا على خصائص معينة وذلك لاختلاف نظرتهم من جهة وطبيعة الظروف من جهة أخرى , وقد صنفت الخصائص بعد استقراء الدراسات والبحوث التي صنفها بعضهم إلى خصائص (شخصية ومعرفية وأخلاقية) .

أ- السمات الشخصية:

أن للخصائص الشخصية دور مهم في فن القيادة فالشخص القائد يجب أن يمتلك في نفسه وفكره ومظهره شخصية متماسكة الأطراف , صلبة الملمس ,شكيمة الهيبه وذلك من خلال توفر مجموعة من السمات التي يستطيع القائد التأثير بها على الأتباع , ولقد سعينا بان نحصي ما نستطيع من هذه السمات وهي على النحو التالي.

العدالة:

اتخاذ القرارات من أهم أعمال القائد لإيقاف أو تحريك أمر ما, فهو حكما بين عناصر مختلفة ولا بد من أن يتصف بالعدالة وعدم النفاق أو الظلم, "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها, وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"

ولنتيجة العدل فان القائد يحصل على أعلى وارفع الأوسمة لأنه لا اشد ولا أقوى تأثيرا من صفة العدل بين الناس ففيها أسباب الطمأنينة والراحة النفسية

(التميمي, 1992, ص 39).

1) حسن المظهر:

إن حسن المظهر من الأمور التي يجب أن يراعيها القائد فلا يشذ عن المألوف في أطاله شعرة أو شاربه أو ملابسه مثلا, فيجب أن تكون ملابسه نضيفه متناسقة ولا تكون فضفاضة أو مخرقه ضيقة, ولا أن يبالغ في الأمور ويتابع تطورات الموضة (المعلمي, 1992, ص 27).

2) **نظافة اليد:**

إن الاتصاف بالطهارة ونظافة اليد من سمات القائد, فحصول شخص ما على الرشوة أو عمولة أو مكافأة لن يبقى سرا مكتوما فتتسرب الأخبار بين الناس ويشيع أمره ويتكلم الناس عليه وهو أخر من يعلم, وهذا يفقده احترامه بين الناس, وإذا تكرر منه ذلك سوف ينفضح أمره وتفوح رائحته معتقدا أنه لا احد يعرف

(المعلمي, 1992, ص 18).

3) **القدرة على التخطيط:**

سمة يراعى أن يتمتع بها القائد, فالقائد ذو العقلية النيرة التي تمكنه من تخطيط سليم ويكون عنده تصور للمستقبل, ويتوقع التطورات التي قد تحدث ويأخذ بالأسباب والوسائل لمواجهتها وبعبارة أخرى هو القائد الذي يستطيع وضع تصور ثابت يرفع من قدرته على الإبداع والابتكار لما هو جديد ويحقق الأهداف المنشودة

(المعلمي, 1992,ص 16).

4) **اللياقة البدنية:**

إحدى الخصائص التي يراعى أن يتمتع بها القائد فصحة الجسم والخلو من العاهات ومن الأمراض المزمنة وان لا يكون بشع المنظر, وسلامة الجسم لا يعني أن يكون الإنسان رياضيا أو بطلا في المجالات الرياضية, لكن يكون سليما معافى لان المقولة التي تقول أن العقل السليم في الجسم السليم صحيحة ولا يعني هذا أن من حرم اللياقة البدنية لا يصلح للقيادة بل قد تكون عنده صفات أخرى تؤهله للقيادة (مصباح, 2003, ص 203).

5) **تحمل المسؤولية:**

ليست الحياة لهو ولعب وزينه بل مسؤولية جسيمه وواجب عظيم فلا تعطى للحظ أو للصدف أهمية تذكر وان كانت أحيانا تلعب دور مهم في حياة الإنسان , أن التحلي بالنشاط والأسلوب الرابح في التعامل وانتهاز الفرص والعلم والمعرفة والكفاءة يمكن صاحبها من النجاح والوصول إلى ما يطمح إليه فعلى القائد أن يبحث عن خطة بذكائه وعلمه واجتهاده وثباته وتنظيم وقته واتخاذ المواقف والقرارات الصحيحة في مهام عمله

ومسؤولياته فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يتحمل المسؤولية ويحل مشاكله تعترضه في بيئته (جراد, 1999, ص52).

ويقول عنها (مصباح): هي نصف المهمة بالنسبة للقائد ففي هذه الصفة عقد الأمر واختصار للنقاش وتمنع تعرض وحدة الصف للخطر والعزم على العمل (مصباح, 2003, ص 202).

6) **التعاطف:**

القدرة التي تمكننا من تفهم إدراك وتصور الآخرين للمواقف التي يمرون بها وفقاً للظروف المحيطة بهم أن دعم قادة فرق العمل وتفهم المشاعر ومشاكل وعواطف مرؤوسيهم يساعدهم على التغلب على مشكلاتهم الشخصية و مشكلات العمل وذلك من خلال البحث عن أسباب هذه المشكلات وبإيجاد الحلول الملائمة لها , فمفهوم القيادة الحديث لا يقتصر على بلورة الأهداف والرؤيا للآخرين وإنما العمل على خدمته ومساعدة الآخرين خاصة في أوقات المشكلات الفردية سواء كانت ذات صلة بالعمل أو مشكلات اجتماعية خارج نطاق العمل , فتظهر أهمية وقدرات التعاطف عند قيام القادة بالنصح والتوجيه وكذلك في ظهور المشاكل والأزمات التي تهز كيان المنظمة (الخازندار , 2005 , ص 89) .

7) **الشجاعة:**

تعني التصرف السليم المبني على الحقائق العلمية ورجاحة العقل والمنطق بعيداً عن الانفعال والتهور والمغامرة غير المحسوبة على حياة الإنسان والبشر فمثلاً ليس مؤلماً أن يكون الإنسان اعمي إذا شاء القدر ذلك , ولكن المؤلم أن لا تستطيع أن تتحمل العمى , فإذا تقبل المرء هذا القدر وتحمل وعمل يكون موقفاً شجاعاً فالشجاعة أن تعرف أين ومتى وكيف تتخذ المواقف الشجاعة دون أن تعرض نفسك للهلاك أو الفشل إذا أمكن ذلك , ويتم ذلك باستخدام العقل والمنطق والتفكير السليم معتمداً على الواقع والحقائق المتوفرة . (جراد , 1999 , ص 37)

8) **الاتصاف بالكرم والشهامة:**

((عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به)) , فمن اكبر مناهج القيادة خدمة زملائك وكذلك التسامح والصفح مع الذين يخالفون القواعد المتبعة أو يرتكبون أخطاء بحسن النية . (الدسوقي , 2008 , ص 31)

9) **سرعة القراءة:**

ضرورية لكل شخص فما بالك القائد فليتمكن من الإلمام بما حوله عن طريق قراءة الصحف والمجلات والتقارير وليزيد ثقافته وعلمه حتى يكسب احترام من يستمع إليه واكتساب قدرة سرعة القراءة يعيه على انجاز أعماله وسرعة استيعابه ما يعرض عليه ومن أوراق ومعرفة ما فيها في وقت قصير حتى يأخذ قراراه الملائم في الوقت المناسب (المعلمي , 1992 , ص 16)

10) **الصبر وضبط النفس**

يكون مستوى العمل من مستوى الفكرة التي يؤمن بها الإنسان فإذا كانت الفكرة عظيمة فلا شك أن العمل من اجلها يجب أن يكون عظيماً , وهذا يحتاج إلى مثابرة وصبر (مصباح , 2003 , ص 2000)

فالصبر يعني حبس النفس عن الجزع , واللسان عن التشكي والجوارح عن لطم الخدود فهو خلق فاضل , وان أهمية الصبر للقائد يكمن في انه يحتاج إلى انتظار النتائج , عندما تكون الظروف قاسية , وانتظار التفاعل من قبل المرؤوسين .

(النداوي , 2004 , ص 57)

إن القائد يجب أن يتمتع بهذه الميزة وان يعتاد على الصبر ومعالجة الأمور المفجعة وكأنها عادية , لان بوادر القلق والهياج لها تأثير خطير على المرؤوسين وتكون نتائجها سيئة لا يمكن تلافيها فالقائد الذي لا يستطيع أن يصبر ويتجاهل المشاق التي لا يمكن أن يسيطر عليها الآخرين . (الأيوبي , 1986 , ص 25)

11) اتخاذ القرار:

إن من سمات القيادة هو قدرة القائد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وقبل اتخاذ القرار يجب بحث ايجابيات وسلبيات القرار . (المعلمي , 1992 , ص 17) .

ومن فوائد القرار الايجابي المناسب عدم التردد الذي يمنح القائد هيبة بين مرؤوسيه والاحترام

ب- السمات الأخلاقية

هي الالتزام بالخلق الحسن قولا وعملا, فالجانب الأخلاقي مهم في الممارسات القيادية, فعلاقة القائد مع جماعته مقام جزء كبير منها على الأخلاق, فالأخلاق هي التي تضبط سلوك القائد و تنمي روح المرح و الاطمئنان و الرضى النفسي في نفوس الأتباع فالخلق الحسن يؤدي إلى كسب الناس و إحراز رضاهم وبناء اتجاهات ايجابية فيهم و تخفف من التوترات و الصراعات داخل الجماعة وان هنالك سمات أخلاقية يراعى توفرها في القائد وهي:

1- المرونة:

بواسطتها نستطيع حماية الذات من مجابهة الآخرين وهذا النوع من المرونة يفيد إمكانية الأخذ والعطاء بين القائد ومرؤوسيه (النداوي , 2004 , ص 60) .

2- الدقة في المواعيد:

إن المحافظة على المواعيد والتقيد بها بدقة من خصائص القائد فهو خلق كريم وان إخلاف الموعد هو استخفاف واستهانة بمن أعطى معه الموعد , وتبديد لوقت الآخرين وتجريعهم مرارة الانتظار (المعلمي , 1992 , ص 115) .

إن الاستعانة بمساعدين وإداريين أو سكرتيرة لترتيب مواعيد القائد والمساعدة على الاستخدام الأمثل للوقت لان الوقت الضائع لا يمكن أن يسترد (الدسوقي , 2008 , ص 84)

3- **حسن الاستماع:**

هذه الصفة من دلائل اللياقة ومكارم الأخلاق ومـن سـمات القائـد أن يحسـن الاسـتماع إلى محدثه (المعلمي , 1993 , ص 17) .

فمقاطعة المتحدث أو إخباره انك تعرف ما يقول من العادات السيئة التي يجب على القائد تجنبها فمقاطعة المتحدث والضجر من الاستماع يحرمه معرفة كثير من المعلومات التـي قـد يكـون بحاجة لها .

4- **التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات:**

التمسك بالفضيلة والترفع عن الشبهات سواء في السلوك الخلقي أو وسائل العـيش المـادي , فان التطلع إلى ما في يدي الناس بفقد القائد احترامه لدى من هم دون من مرؤوسيه فالقائد الـذي يخضع للمؤشرات المادية ولشهواته ويتخذ قراره على أساسها , فان شـاع ذلـك عنـه سـقطت هيبتـه وقلت الثقة في قراراته وإتباع إرشاداته وتعليماته (المعلمي , 1992 , ص 11) .

5- **ماضٍ ناصع:**

من أهم ما يجب أن يتصف به القائد وهو ما يجب أن يدرس ويمحص عند اختيار القادة أو انتخابهم , فهي تجعل من هم في أمرتهم في مـأمن مـن خبايـا الشرور الدفينـة , أو مـا يحصـل مـن شخصيته قيادة غير نظيفة الماضي أو مبهمة الأصل والتاريخ , وسـيئة السـوابق , ولأي مـن الأسـباب الرذيلة والنكران فيحصد الآخرين الخيبة والخسران وفقدان الحقوق وضياع المكتسبات (التميمي , 1992 , ص 80) .

6- **الحزم:**

تعني أن يكون القائد أوامره واضحة مع مراعاة شعور مرؤوسيه ويتطلب تنفيذ ذلـك تـوفر قدرة لدى القائد على التقرير والتنفيذ والحكم الصائب على الأمـور ومـؤشر ذلـك هـو قدرتـه عـلى التميز بين الجوانب المهمة وغير الهامة للمشكلة واختيار أفضل البدائل المتاحة لحلها وهـذا يسـاعد في تحمل نتيجة قراراه وقدراته على الحكم السليم على الموقف . (كنعان , 1999 , ص 330) .

7- التواضع:

صفة مهمة في القيادة يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية يتجنب التحدث عن نفسه والتبجح فالتواضع يخفف من المساوئ ويقلل من العوج ويجبر القائد الاعتراف بأخطائه وإصلاحها وفي هذا سمو له ويكون على مستوى المسؤولية (الأيوبي, 1986, ص 56).

أما (التميمي, 1992, ص 88): فيعرفها على أنها صفة في ظاهرها تعني الخشوع ونبذ الهيبة إلا أنها تنم عن صورة رائعة لهيبة القائد وقوة شخصية ومقدار الهالة القيادية التي يتمتع بها هذا القائد.

ويقول عنها (المعلمي, 1992, ص 15): أنها من الصفات التي يتمتع بها القائد من غير تبذل أو استهتار وهي عكس الكبر فالقائد الذي يتكبر على الناس فإنهم يعرضون عنه والتواضع رداء جميل لشخصية القائد.

أما (مصباح, 2003, ص 213): فيصفها بأنها سلوك يعبر عن الاحترام وتقدير الذات فهو اعتراف بكيان الآخرين وهذا الاعتراف والاحترام يؤدي إلى الانسجام والتماسك ويضيق الفوارق التي يمكن أن تحدث من حين لأخر حتى لا يبغى احد على احد أو يفجر احد على احد.

8- الصدق:

من أهم الصفات التي يجب أن تكمل شخصية القائد وتبدو عليه غاية في الجمال والهيبة والوقار فهي قد تكون غير بارزة للعيان في ظاهر الأمر إلا أن الذين يمتلكون هذه الصفة فأنة لا يمكن إخفاؤها عن مداركهم وعقولهم (التميمي, 1992,ص 85).

أما (المعلمي): صفة يراعى أن يشتهر بها القائد مع أنها قد تكون محرجة إلا أن القائد يتجنب مواقع الإحراج حتى لا يضطر إلى الكذب (المعلمي, 1992, ص 14).

أما (جراد, 1999, ص 34): فيعتبرها من أولويات النجاح وسعادة الإنسان في دنياه وأخرته وان ما قدمه القائد من أراء وأفكار نجد أنها كلها اجتمعت على أن الصدق اعتمد في حياتهم وتعاملاتهم على الدوام.

9- الحلم:

هي بواعث الشخصية القيادية ومتممة لها وذلك أن حامل هذه الصفة لا بد ان يكون جمع بكل الصفات المثالية من قدرة على العدل وإعادة الحق مهما كان صاحبة (التميمي, 1992, ص 73).

أما (مصباح, 2003,ص 211): فيقول عنها أنها صفة نفسية يستطيع الإنسان حبس النفس والتحكم فيها عن الغضب, ولا يستجيب للاستفزازات بسهولة فالقائد الحكيم يستطيع تجنب كل المشكلات له ولجماعته ويسير بهم بثبات نحو هدفهم بعيدا عن الانفعالات وردود الأفعال الطائشة.

10- الشورى:

أثبتت التجارب العملية لكل عمالقة القيادة أن مبدأ الشورى مستثمر وبناء, فالتشاور مع المرؤوسين المعنيين بالتنفيذ يعمق فيهم روح الولاء ويقوي فيهم الرغبة الأكيدة والتصميم الفعال على تنفيذ كل المهام التي يرجو تنفيذها, فالمشورة مهمة وقاعدة أساسية للقائد يحسم بها كل القرارات ويزيد من انفتاح عقلية القائد وتعزز من تصميمه على تحقيق مهماته (التميمي,1992, ص 69).

أما (النداوي, 2004, ص 60): فتقول عنها مهارات وخاصية يجب أن يتحلى بها القائد في تعامله مع المرؤوسين فمبدأ الشورى بمثابة تطييب القلوب والضمانة ليكونوا أنشط وأكثر استماله وذلك للحصول على الخيار المناسب وفيها مجال المرونة في التطبيق.

11-الرحمة والإحسان:

هما صفتان ما عمل بهما القائد إلا وطالت قيادته بالاستمرار والبقاء لأنهما أفضل وسيلة إلى إسكات الضغينة والشعور بالطمأنينة فالتابعين يخلد إلى نفوسهم شعور الغبطة والسرور وتركن إلى قلوبهم أحاسيس الأمان والى عقولهم الاعتراف بفضل القائد وعظمته (التميمي, 1992, ص 86).

12- الترفع عن الحقد:

صفة يتمتع بها القائد, فالذي لا يحمل حقدا ولا شهوة الانتقام ولا ضغينة, بل يصفح عمن أساء إليه فهدوء الأعصاب وكظم الغيض وضبط الانفعال والسيطرة على أفعاله (المعلمي, 1992, ص 19).

13-نكران الذات:

يجب على القائد أن لا يتجاهل جهود مرؤوسيه وحقهم في الثناء وذكر كل من بذل جهد أو حقق نجاحا فان ذلك يزيد من اجتهاد المرؤوسين وكذلك يساهم في محبتهم لقائدهم.

وان من الشئ المشين حديث القائد عن نفسه أو عن طريق من يختارهم للتحدث عن أمجاده والنجاحات التي حققها وهذا لا يساهم بأي حال في إخراج القوى الكامنة عند المرؤوسين ليؤدوا ما يطلب منهم بكفاءة واقتدار, لا بل يجب أن يسعى إلى تجنب الحديث عن أفعاله وأمجاده ونجاحاته ويترك الأمر للمرؤوسين هم يقرون ذلك بأنفسهم دون الحديث عنه مجاهرة (المعلمي, 1992, ص 15).

14-حسن استخدام الفكاهة والمرح:

يراعى على القادة أن يسخروا من أنفسهم من الآخرين فيكون لديهم الرغبة في إلقاء النكات أو قص الحكايات المحرجة أو أخطائهم بين الحين والأخر وعليهم أن يشعروا الآخرين أنهم يخطئون ويعترفوا بالخطأ, والدعابة تخفف التوتر وخاصة وقت الأزمات, وكذلك الاسترخاء والمرح مع الناس يخلقان جوا ايجابيا. ويراعي القائد المرح الذي لا لزوم له ينبغي تجنبه لأنه يقلل من كرامة القادة والمنظمات

(الدسوقي, 2008, ص 26).

ج- السمات المعرفية:

هي مجموعة القدرات و المهارات التي يتمتع بها القائد لتساعده في إدراك و فهم قيادة الجماعة من اجل إدارتها بشكل فعال و كذلك إمدادنا بالطاقة و المعلومات و استخدام الوسائل الحديثة و القدرة على التعبير السليم و الواضح وتوضيح الأفكار فالجماعة تدين لذلك القائد عندما تدرك انه يمتلك من السمات المعرفية التي تساهم في النهوض بها للوصول إلى الهدف وهذه السمات هي:

1- التفاعل (العمل الجاد بتفان والتزام):

نشاط متبادل بين اثنين أو أكثر , يتضمن نوع من الاحتكاك إذا كان مباشر مثـل المخاطبـة أو غير مباشر مثل الأعمال المكتوبة أو أنواع الاتصال البعيد فهو احد واجبات القائد يـبرهن عـلى مـدى قابلية القائد في الأداء للتأثير في نفوس العاملين . النداوي , 2004 , ص 59) .

إن الفرد يحتاج لان يكون فاعلاً مؤثرا عندما يتعرض لأحد المواقف الساخنة وان يحـاط بـه عدد من الذين يمتلكون روح العمل الجاد الملتزم , فالقائـد الـذي يسـتطيع أن يجمـع تلـك الميـزات سوية فلن تكون هناك حدود لما يمكن أن يحققه من انجازات بمثل هـذا الفريـق (خلجـة , 1998 , ص 87) .

2-الفصاحة والبيان:

إن التعبير الجيد من الأفكار والآراء بلغة سـليمة صـحيحة مطلـب وسـمة في القائـد النـاجح فالفصاحة والبيان في إيصال أفكارك وأرائك إلى الآخرين دون اسـتعمال كلـمات تعـود بعـض النـاس عليها بشكل متكرر مثل (شايف؟) , أو (مثلاً) , أو(خلي بالـك؟) , وذلـك قـد يصـاحب حركـات وإشارات بالرأس أو اليد أو العين أو الحاجب أو أصوات متكررة بالفم أو الأنف وكل هـذه يسـاهم في الهجر عن الإفصاح . (المعلمي , 1992 , ص 13) .

ولا يعني ذلك أن يكون القائد خطيباً فان كان بجيدها فلا بأس وإلا فليجيد الحديث

3- استمرار الحماس:

أن القادة الذين يمتلكون حماساً ملهماً فهم تماماً كالشعلة التـي لا تنطفـئ أبـدا تبقـى عـلى الدوام فهم يقومون بإضاءة المكان وينقلون عدوة الحـماس إلى مرؤوسـيهم فـأي شي يمتلكـه القائـد ينتقل بالعدوى إلى الآخرين وان تقويم حماسنا يتم من خلال انجاز الأهداف (خلجـة , 1998 , ص 97) .

4- التراجع:

يبذل القائد جل جهده كي لا يتردد لأنه يسعى إلى التقدم إلى الأمام ولكن الحياة ليست كلها نجاح وتقدم , فالخفاقات التي تحدث في عالمنا وخاصة في مجالات العمل فيحمل القائد والمرؤوسين هذه الأخطاء وعليهم التعاون معاً وتقبل التراجع من اجل تقيم أقوى وأفضل بعد معالجة الأخطاء ثم الاندفاع نحو الإمام وهي صفة المتميزين ويتم التراجع بعد تحليل القدرة وعرفة مدى إمكانيات الحصول على الهدف وهذه التحليل يحتاج إلى جهد القادة . (النداوي , 2004 , ص 62)

5- القدرة على الإقناع:

تعتمد على أسلوب عرض الحقائق بشكل يجعلها مقبولة لدى الشخص السامع فلا تخلق جو من الجدل والغضب والتشنج وإنما تكون الحجة الصحيحة والدليل عليها واضح وأسلوب عرضها مع مراعاة ضبط النفس وعفة اللسان (المعلمي, 1992, ص 13).

وتعرفها (النداوي,2004, ص 63): بأنها احد المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد في تعامله مع الآخرين بهدف تنسيق جهودهم ورفع الروح المعنوية لهم وكذلك تعمل على بناء علاقات جيدة مع جميع من يتعامل معهم وتقبل الآراء والاقتراحات وتخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان ويدعوهم إلى الولاء الكامل للقائد.

6- بعد النظر:

هو التفكير بإستراتيجية القول أو العقل أو القرار الذي يصدر عن القائد فهو تفكير في النتائج المرجوة والأهداف على المدى البعيد والقريب (التميمي, 1999, ص 77).

أما (مصباح, 2003, ص 217): فيقول عنها هي قدرة عقلية لوضع الخطط وحساب التوقعات التي يمكن أن تحدث في المستقبل من اجل التحكم فيها والاستفادة منها فالقائد يجب أن ينظر لما وراء الحجب ويبني سياسة على ما يمكن تحقيقه في المستقبل .

أما (الأيوبي, 1986, ص 93): فيقول عنها أن نجاح القائد وفشله يتعلق بعمق النظرة التي يلقيها نحو المستقبل وعليه ألا يعمل ليومه بل لغده فيتنبأ بما ينجم عن

قراراته في المستقبل البعيد ويتوقع ما سيصادفه من مشاكل في الظروف المختلفة وعدم تـأثير ذلـك على اندفاعه وحماسه.

7- معرفة الأفراد:

تعد القيادة فن صعبا لارتباطه بالإنسان وان المزايا غير المتشابهة عند التابعين, فالقائد يجب عليه معرفة رجاله وتقديرهم حق قدرهم فهـي تعـادل تفوقـه المهنـي وهـذا لا يـتم إلا بالاحتكـاك المباشر والانسجام الكامل بين القائد والتابعين, فعلى القائد أن يضـع كـل امـرئ في مكانـه المناسـب, وان يحرص القائد على معرفة حاجة التابعين ويشعرهم أنهم معروفين ومفهـومين ومحترمـين وان لا يعاملهم كأنهم آلات أو أرقام حتى لا تنقص دوافعهم ويؤدي إلى الإهمال أو التمرد والحقد (الأيوبي, 1986,ص 30).

أما من وجهه نظر (مصباح, 2003, ص 221): فهي مهمة تتطلب على القائـد معرفـة رجالـه ويدرك الخصائص النفسية لهم, والفروق الفردية حتى يتمكن مـن قيـادة رجالـه وتـوجيههم إلى مـا يناسبهم واستغلال أقصى طاقه لديهم لتحقيق الأهداف.

8- الإيمان بالمهمة:

إن إيمان القائد بالهدف وحدة لا يكفي بـل يجـب أن ينقلـه إلى المرؤوسـين, وان يفهـم كـل واحد منهم مسؤولياته في المهمة ويصفهم بالمثل العليا التي تـدفع إلى العمـل, فخلـق الجـو الملائـم للعمل, ونقل شرارة الحماسة والإيمان إلى تابعيه , إن إهمال العمل يدفع المـرء أن يفشـل في عملـه, فكيف إذا كان قائدا فهو كالذي يدفع قطار بدون بخار (الأيوبي, 1986, ص 32).

9- رضا العاملين:

إن الرضا يخلق القناعـة والقناعـة تخلـق الـولاء وتوظـف الطاقـات الكامنـة بشـكل مطلـق ومراعاة مشاعر المرؤوسين يخلق رضا عالي, وتحفزهم عـلى تحقيـق أعـلى إنتـاج لتحقيـق الأهـداف (النداوي, 2003, ص 64).

إن إسداء الشكر للعاملين جزء هام من العناية بهم ورعايتهم, فاعتراف القادة بالأداء المرتفع للعاملين يولد عندهم الرضا والتزام قوي لتحقيق الأهداف.

10-الحسم:

تمتع القائد بمهارة أو صفة الحسم تساعده متى يستخدم هذه المهارة, فالحسم عكس الاستبداد بالرأي والعناد والجمود والتصلب وان له مميزات حيث يختار القائد الاتجاه الذي يرغب إفراد جماعته أين يسلكون, ولا تردد في قراره ويدافع عنه ويشعر مسؤولية انه انتهى وقت التردد والاستفسار وقد أصبح وقت العمل وهذا يعزز الثقة والرغبة في نفوس العاملين مع مراعاة ألا يتعارض قراره مع حاجاتهم (النداوي, 2003,ص 59).

11-الأسلوب:

كلمة تفي شيئا محدد الملامح, ولكن حقيقة الأمر انه ذو مدلولات ومعطيات متشعبة ومعقدة تحتاج إلى قيادة واعية لذاتها وما يحيط بها من مرؤوسين تتعامل معهم بروح الواقعية والمسؤولية, ودون العمل على إذلال النفس وكسر كبريائها, وللأسلوب عدة مناحي, فالأسلوب في التعامل, الأسلوب في التواجد, الأسلوب في الكلام. ويجب على القائد أن يراعي الأمور بكل دقة ويتعامل مع كل أمر منها بالأسلوب الذي يناسبها كالفرد والجماعة والمكان الذي يراد تنفيذ المهمة به والظروف المحيطة وطبيعة تنفيذ المهمة والإمكانيات المتوفرة والتضحيات والنتائج المرجوة وبعد الوصول إلى الأهداف وردود الأفعال ومدى تأثيرها (التميمي, 1992, ص 74).

12- استغلال الوقت:

(الوقت من ذهب) شعار رفعه كل القادة متى يحققوا ما يتطلعون إليه, فهو ميزة من مميزات النجاح, فاستغلال الوقت جيدا وتنظيمه بشكل دقيق سمة من سمات القائد وكيف نتصور أن قائدا لا يلتزم باستغلال الوقت والعمل على تنظيم وقته ولا يلتزم في مواعيده فانه لا محالة لن يحقق أماله وطموحاته وأهداف جماعته وهو في النتيجة ذاهب مع الريح وضائع في دنياه (جراد, 1999, ص 45).

13-الذكاء:

يستطيع القائد بها أن يحلل المعطيات أمامه وتفسيرها تفسيرا واضحا وذلك يمكنه من معالجة المشاكل وتجاوز العقبات, فالقائد الذكي لا يترك وراءه بؤرا للفتنة وللكلام ليتمكنوا من بث الشقاق في الجماعة الواحدة فبذكائه يتعامل على أساس

الجمع ورص الصفوف واستيعاب مختلف الآراء وتحويل الأعداء إلى أصدقاء مناصرين, فبقلبه الكبير لا يضيق ذرعا في رأي مخالف أو فتنة أو قول جارح يصوب نحوه (مصباح, 2003, ص 218).

الفصل الثالث

الأزمات

أولا: مفهوم الأزمة

تعددت مفاهيم و تعاريف الأزمة واختلفت وجهات نظر الباحثين و الكتاب مما زاد الأمر تعقيدا نتيجة اختلاف نظرة كل واحد منهم لمفهوم الأزمة

- ويعرفها (الطيب) أنها حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لكل منظمة مما يعرضها إلى الاضطراب في نشاطها الاعتيادي وتكون بدايتها صعبة وتهدد المنظمة في قدراتها على البقاء والاستمرار (الطيب, 1990, ص 28).

- ويعرفها (الخضري) أنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير المكان الإداري الذي أصيب به مشكلة و ذلك لصعوبة حادة أمام متخذي القرار تجعله في حيرة بالغة في أي قرار يتخذ في ظل عدم التأكد وتصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج ,وتداعي كل منها بشكل متلاحق يزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها (الخضري,1993,صـ76).

- ويعرفها (العماري) هي تلك النقطة الحرجة, و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إما إلى الأفضل و إما إلى الاسوء (العماري, 1993,ص18)

- ويعرضها (الاعرجي) باعتبارها حالة عجز مقصودة أو غير مقصودة في نظام المعلومات في جهاز إداري من شأنها إن توصل المعلومات غير الدقيقة أو غير الكافية أو في وقت غير مناسب لطرف عملية اتخاذ قرار معين إلي درجة تجعل تحقيق التناسب المرضي بين وسيلة وهدفه حالة تعجيزية (الاعرجي,1995,صـ304).

- أما (الدقامسة) فعرضها حالة غير عادية تخرج من نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلي توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطا غير مجهود بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل الدائرة في الوقت المحدد لذلك (دقامسة, 1998,صـ 22) .

- ويعرضها (جبر)إنها تهديدا خطرا متوقعا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار (جبر, 1999, صـ81).

- وأشار (Grewal etal, 2001, Page, 6) إلا أنها حدث شاذ أو حادثة استثنائية يمكن أن تؤدي إلى تعطيل رئيسي أو متوقع وبشكل فاجع .

- ويري (شدود)بأنها لحظة حرجة وحاسمة وقد تكون مفاجئة تواجه الدولة أو الجماعة والمؤسسة أو الفرد فهي من مراحل الصراع أو درجة من درجاته . (شدود,2002,صـ18).

- ويعرضها (سبتي) أنها حالة طارئة تؤدي إلي الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة مما يصعب المركز التنافسي لها ويترك أثر كبير في مجريات أمورها العادية. (سبتي,2002,صـ14) .

- ويعرضها (العبادلة) أنها حدث مفاجئ يخرج الأمور عن مسارها الاعتيادي في قطاع معين ويهدد أهداف القطاع والعاملين فيه بالإضافة إلي سمعة القطاع وتتفاوت شدة تأثيرها حسب طبيعة الحدث (العبادلة ,2003,صـ8).

- وحددها (O'Neill, 2003, Page,3) على أنها حادث عرضي متزايد يثير تهديد جدي لوجود المنظمة وسمعتها .

- وترى (النداوي) أنها حدث خارج السياقات الاعتيادية والذي تتطلب استثمار كل الطاقات والمبادلات الفردية والجماعية لتجاوزها وبأقل الخسائر بل قد يكون العكس باعتبارها انطلاقة قوة من أجل حياة أفضل (النداوي,2004,صـ74).

- ويعرضها (التأمر) نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات والأحداث والتي قد تؤدي بشكل مفاجئ أو تتدرج وعبر فترة زمنية معينة إلي تهديد الأسس والمبادئ السياسية التي يقوم عليها النظام بغض النظر عن طبيعة هذا النظام ومستوي تنظيمه مما يشكل تهديدا واضحا وصريحا لبقاء هذا النظام علي شكل الموجود فيه (التأمر,2004,صـ6).

- ويعرضها (أصلاح)بأنها حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغير حاسم وشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو علي العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وايجابية للغاية (إصلاح ,2004,صـ13).

- ويعرضها (مهنا) بمعنى ابسط وهي حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلي تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية للدولة وينشأ عنة تهديد للقيم أو الأهداف أو المصالح والذي يتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها (مهنا ,2004,صـ7).

- ويعرضها (القطاونة) إنها موقف أو حالة يواجهها التنظيم تاركة اثأر ايجابية أو سلبية وقد تؤدي لخروج التنظيم من مجال المنافسة أو القدرة علي البقاء والاستمرار (القطاونة,2005,صـ7).

- يعرضها (النوايسة) بأنها تلك النقطة أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها,أما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ حيث الحياة أو الموت حيث إيجاد حل لمشكلة ما لو تركناها ستنفجر (النوايسة,2004,صـ19),

- ويقصدها بها (الصرفي) موقفا استثنائي غير عادي ,تضع المنظمة بكامل أعضائها وإدارتها في موقع المواجهة وليس جهة معينة دون أخري (الصيرفي,2006,صـ36).

- ويعرضها (الهدمي) أنها لحظة حرجة وحاسمة ينبغي أن يفهم أنها تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصابته وتشكل بذلك صعوبة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة (الهدمي ,2006,صـ18).

- ويعرضها (ماهر) أنها تراكم الخسائر في معوقات النظام .الأمر الذي قد يؤدي إلي تقويض أركان النظام ,(ماهر,2006,صـ15).

- ويعرضها (عبوي) بأنها موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وحدودها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع لتعود إلى مسارها الطبيعي . (عبوي ,2006,صـ19).

- ويعرضها (الخشالي و قطب) بأنها حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل إلى أي منظمة, مما يعرضها إلي الأضطربات في نشاطها الاعتيادي ,وتكون بدايتها صعبة وتهدد المنظمة في قدراتها علي البقاء والاستمرار (الخشالي , قطب ,2007,صـ38).

- أما (الجمل) فتعرضها من وجهة نظرها بأنها فن صنع القرارات المناسبة والعلم بها عن طريق أفراد وجماعات مؤهلين لعلاج المشكلة (الجمل ,2008, صــ19),

- ويؤكد عليها (القرم) إنها مؤشرات تراكمية تدل على وجود خلل ما في المنظمة أو احد قطاعاتها والتي قد تتصاعد فيها الأحداث لتصل درجة الانفجار محدثة الأزمة (القرم,2008,صــ15).

- ويعرفها (فراج وحنفي) إنها مشكلة مستعصية على الحل وتمثل تهديدا لإدارة الأفراد أو المجموعة ويؤدي استمرارها إلى ترك أثار سلبية علي كافة المستويات ,وتحدث بسبب تراكمات, فهي ليست حدث عارض (فراج وحنفي ,2005.صــ495)

- أما مفهوم الأزمة من وجه نظر (السيد) فهي موقف خارج عن السيطرة وتحول مفاجئ عن السلوك المعتاد يؤدي إلي خلل وتهديد للمصالح ويؤثر علي النظام العام للمجتمع (السيد ,بدون تاريخ,صـ27).

وفي ظل ما سبق من تعريفات لمفهوم الأزمة فأن تعريف الباحث للأزمة:

موقف أو حالة أو قرار , يواجه الأفراد والمؤسسات ويشكل تهديدا خطير متوقع وغير متوقع يتطلب تسخير كل الإمكانيات والطاقات والمبادرات الفردية والجماعية لتجاوز هذه الأزمة بأقل الخسائر بهدف البقاء والاستمرار.

ثانياُ: مفهوم إدارة الأزمات

تعد إدارة ألازمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة وهي وسيلة علمية مقبولة للسيطرة علي الأحداث وعدم السماح لها بالخروج عن المألوف ولقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الأزمات وذلك من خلال تناولها من عدة زوايا وسوف نتعرف علي بعض هذه التعريفات التي تناولها الباحثين حيث:

- وعرفها (Carnall) درجة تمكن المنظمة من ادارك وتشخص الأزمة ومحاولة معالجتها وتسخير مختلف مواردها فضلاً عن توجيه المنظمة باتجاه حل الأزمة (Carnall , C.H, 1990, P: 190) .

- عرفها (الخضري)إنها إدارة مادية وعينية وأخلاقية وروحية معا وهي إدارة تفاعل دائم ومستمر تتصل بإدارة التقدم التنموي سواء للمنشأة أو للدولة وفقا للمستوي الذي تعمل فيه هذه الإدارة (الخضري, 1993, صـ12).

- وعرفها (Herrero, G. & Alfanso, B.) هي عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات المختلفة التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وعمليتها وبقائها في السوق (Herrero, G. & Alfanso, B., 1995, P: 45).

- ويقول عنها (الدقامسة) إنها نظام لمعالجة الأزمات ,وهو نظام لا يوفر حل فوري بل هو ارتباط طويل الأجل بيدا بتجنب الأزمة وذلك باستثمار مؤثرات حدوثها وإجهاضها في منبتها والأعداد والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وأجراء التحضيرات الضرورية للأزمات المتنبأ بحدوثها ووقف تصاعدها وتفاقم حدوثها وبالتالي التمكن من استعادة النشاط بالسرعة الممكنة. لإعادة الأمور إلى طبيعتها. (الدقامسة'1998,صـ39).

- ويعرفها (جبر) أنها فن إدارة السيطرة ,ومن الممكن القول بأنها محاولة تحقيق السيطرة علي الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد وبتطوير منطقي وهذه تعتبر واحدة من المهام الأساسية وبمعني أخر فهي التحكم في مسارها وإنجاحها أي إنها إدارة عملية و رشيدة تقوم على البحث والمعرفة (الجبر,1999,صـ83).

- ويعرف(شدود) بأنها أسلوب استخدام القرارات التي تتصف بالاستقرار والتكرار للإبقاء علي مناخ مناسب لصنع الأزمات وافتعالها بشكل مستمر للمساهمة بقوة في ازدياد الضغط المولد للأزمة والمؤدي إليها بهدف تحقيق أهداف محددة (شدود,2002,صـ59).

- ويعرفها (سبتي) بأنها التعامل مع الأزمات بالمنهج العلمي الصحيح باعتبارها عملية متكاملة تبدأ من التنبؤ, ثم المعالجة أثناء الأزمة, ثم مرحلة ما بعد الأزمة. (سبتي, 2002, صـ24).

- ويعرفها (العبادلة) على إنها نظام يهدف إلي معالجة الأزمات من خلال عمليات الأعداد والتخطيط وأجراء التحضيرات الضرورية لاستثمار مؤشرات الأزمة قبل حدوثها لمنعها وتفاديها والحد من الأضرار الناتجة أثناء وبعد حدوثها ووقت تصاعدها وتفاقم حدوثها ,وذلك بطريقة تساعد المنظمة علي الاستمرار في نشاطها وبشكل طبيعي (العبادلة ,2003,صـ32).

- ويعرفها (الغرام) على إنها تطبيق مفاهيم الإدارة علي الأزمات خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات البيئية المختلفة وتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث ومن كل أزمة تم تحديد خطة التعامل مع الازمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات (الغرام ,2004,صـ27).

- ويعرفها (أصلاح) علي إنها لحظات عدم الاستقرار القصيرة التي يتوجب التعامل معها أولا لكي يصبح بألأمكن مباشرة المهمة الأكبر والأقل حساسية إزاء الوقت, وهي بلوغ الغايات الإستراتيجية (أصلاح, 2004, صـ65).

- ويعرفها (مهنا) أنها كيفية التغلب علي الأزمات بالأدوات العملية والإدارية المختلفة وتجنب سلبيتها و الاستفادة من ايجابيتها (مهنا,2004,صـ14).

- وترى (النداوي) أنها عملية تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وتدريب وإجراءات استثنائية وتهيئة المستلزمات التي تسهل عملية حصر الأزمة وبالتالي السيطرة عليها (النداوي,2004,صـ10).

- ويعرفها (القطاونة)أنها استخدام الأساليب العلمية للتخلص من أثار الأزمة التي تعصف بالكيان الإداري (القطاونة,2005,صـ12).

- ويعرفها (النوايسة)أنها علم وفن تجنب مواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة وكفاءة وفاعلية عن طريق استخدام الوسائل العلمية في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها بهدف منع حدوثها أو التخفيف من حدوثها في حالة حدوثها وذلك من خلال التخطيط (النواسية ,2006,صـ48).

- ويقصد بها (الصيرفي) منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة(الصيرفي,2006.صــ28).

- ويعرفها (الهدمي) بأنها إدارة الأزمة والنظر في كيفية التغلب عليها بإدارة العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبيتها والاستفادة من ايجابيتها فهو عمل شمولي متكامل يستمد شموليته من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب علي الأزمة (الهدمي,2006,صــ78).

- ويشير لها (ماهر) أنها طريقة السيطرة علي الأزمة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب علي الأزمات المسببة لها, والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة (ماهر, 2006, صــ21).

- ويرى(المومني) أنة علم يبحث في أمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل استراتيجيات لمنعها أو لتخفيفها أو التقليل من أثارها لدرجة أكثر قبولا (المومني,2006,صــ21).

- ويشير إليها (الخشالي وقطب) أنها منهجية الإدارة في التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (الخشالي وقطب,2007,صــ29).

- ويقول عنها (القرم)أنها الإدراك المتبصر المتسلح بالحدق المعرفي والمهارة والخبرة العلمية والفهم الشامل للأزمة وتداخلاتها والتعامل مع متغيراتها وإبعادها ومتابعتها بفاعلية وكفاءة ومراعاة كافة الأبعاد العملية الإدارية (القزم,2008,صــ37).

في ظل ما سبق من تعريفات لمفهوم إدارة الأزمات فأن تعريف الباحث للإدارة الأزمات هي:

علم استخدام الأدوات العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (ما قبل الأزمة ,أثناء الأزمة,ما بعد الأزمة) لمعالجتها والسيطرة عليها أو تخفيف من حدتها سعيا لتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابيتها.

ثالثا: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل وان كل مرحلة مستقلة في تعاملها مع الأزمة , حيث أن الواقع العملي يظهر أن هذه المراحل متشابكة و متلاحقة لا يمكن فصلها لان هدفها هو حل الأزمة والخروج منها وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة , وليست هناك مراحل محددة للتعامل مع جميع الأزمات بكافة أنواعها ولكن صنفها العلماء والباحثين علي ثلاثة مراحل أساسية هي الأكثر شيوعا . (إصلاح ,2004,ص90) ,(ماهر .2006,ص36) , (مهدي ,2006,ص50) , (عبودي ,2006,ص28) , (الجمل,2008,ص36)

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

تمثل اتخاذ تدابير وإجراءات وقائية معينة وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن ذلك من خلال: -

أ- اكتشاف أشارات الإنذار .

ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسله من الإشارات أو الأعراض التي تنبئنا باحتمال حدوث أزمة وبسبب عدم الانتباه إلى تلك الإشارات والإعراض تحدث الأزمة وقد تحدث الأزمة فجأة دون إنذار .

ب- الاستعداد و الوقاية: -

يجب أن تتوافر لدي المنظمات الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات من خلال تحديد علامات الضعف والعمل علي علاجها قبل أن تصبح أزمة تلحق الضرر بالمنظمة

2- مرحلة حدوث الأزمة

تعد اختبار حقيقي للخطط والتجهيزات والتدريب الذي تم إعداده في المراحل السابقة فإذا كان الاستعداد كافيا أدى إلي نجاح إدارة الأزمة في هذه المرحلة من خلال:

أ- **حدوث الأزمة**: فهي لا يمكن قياسها ولكن يمكن التنبؤ بمسارها وان استمرارها مؤشر سلبي حيث يولد اليأس للمتعاملين مع المنظمة بأنها لن تقوم من أزمتها .لهذا تسعي الإدارة دوما إلى تقصير فترتها لأنها تكون حادة ومؤثرة .

ب- **احتواء الأضرار**: يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر

3- مرحلة ما بعد الأزمة:

تقوم علي أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة بعد انتهائها حيث يتم عقد ندوات ومؤتمرات وشرح الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة وتطمين الجماهير بأن الأزمة قد انتهت وان المنظمة ستعمل من خلال تنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل يمكنها من أن تستطيع أن تمارس التالية:

أ- استعادة نشاطها

ب- مرحلة التعلم: - وتتضمن هذه المرحلة الاستفادة من الدروس والعبر التي مرت بها المنظمة في مراحل الأزمة المختلفة والمنظمات الأخرى المماثلة وإعادة القياس لمستوي الجاهزية للجوانب الوقائية والجوانب العلاجية والعمل علي التحسين تلافيا للأخطاء .

وفضلا عن التصنيف السابق لمراحل إدارة الأزمات ,صنفت في تصنيفات عدة فقد صنفها الدقامسة والرازم علي أربعة مراحل (الرازم, 1995,ص26-27) (الدقامسة ,1998,ص36) , (Fearn, Bank, 2002, P: 1)

1- الإنذار

2- التأزم

3- المعافاة

4- الحل

كما تم تصنيفها بالمراحل التالية (John, 1999, P: 9) , (الصيرفي ,2006,ص62)

1- المرحلة التحذيرية
2- مرحلة نشؤ الأزمة
3- مرحلة الانفجار
4- مرحلة الانحسار

ولكن شدود صنفها بالمراحل الأساسية التالية (شدود,2002,ص13)

1- مرحلة النشوء
2- مرحلة التصعيد
3- مرحلة الذروة
4- مرحلة الانحسار
5- مرحلة اختفاء الأزمة وتلاشيها

أما النوايسة فيصنفها إلى خمس مراحل هي (النوايسة, 2006,ص5)

1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار
2- مرحلة الاستعداد والوقاية
3- مرحلة احتواء الأضرار
4- مرحلة استعادة النشاط
5- مرحلة التعلم

رابعا: معوقات نجاح إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية أدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أصناف وهي الأكثر شيوعا عند الباحثين (دقامسة,2006,ص56-58) (سبتي , 2002,ص27-28) (القطاونة، 2005، ص27-28).

1- المعوقات الإنسانية:

تتعلق بالأفراد وثقافة المنظمة السائدة ومن هذه المعوقات

أ) الإيمان بعبارة هذا لا يمكن إن يحصل لنا, وفي الغالب يتجنب الأفراد التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها.

ب) قصور الأفراد في معرفة وفهم مكامن الأخطار.

ج) الاعتماد الزائد على رأي الجماعة .

د) الاعتقاد بأن أدارة الأزمة ليست ذات أهمية .

ه) وجود مفاهيم خاطئة عند بعض الأفراد مثل (مع الأزمة لمنع حدوثها).

و) الإيمان بعبارة لا: نستطيع توفيرا الوقت والمال.

2- المعوقات التنظيمية:

تتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة ,واختلاف الثقافات بين الأفراد وصعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات وضعف التدريب أو عدم كفاية الصلاحيات المنوط للمتعاملين مع ظروف الأزمة والخطأ في التخطيط بين الأقسام والإدارات المختلفة.

3- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات**

معوقات تتعلق بتوفير المعلومات وصحتها وذلك من خلال صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن مركز اتخاذ القرار والتحكم في عمليات النقل عن طريق التلاعب في إيصال المعلومات في توقيتات سابقة أو لاحقة لموعد الحاجة لها .

4- **المعوقات المتعلقة بالاتصال:**

إن صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل و خارج المنظمة وكذلك محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات وأن عدم اطلاع أعضاء فريق استعادة النشاط علي تطورات الأحداث يؤد إلي عدم السيطرة علي الأزمة وان لا أهمية للاتصال فان بعض المنظمات لا تعرف مع من تقوم بالاتصال أو ما هي المعلومات التي تقوم بنشرها عند حدوث أزمة.

أما العبادلة فقد أضاف بالإضافة إلى المعوقات السابقة (العبادلة , 2003 , ص 37- 42)

1 - **المعوقات البيئية:**

وهي متعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها في مواجهة الأزمات ولضعف التنسيق مع الجهة المسئولة عن حماية البيئة والكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والجفاف والتلوث بأنواعها المختلفة الناتج عن المخلفات الصناعية والزراعية والمبيدات الحشرية وغيرها , وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود مكاتب لإرشاد المواطنين وحملات التوعية لإرشادهم بكيفية التعامل على الأزمات .

2 - معوقات اقتصادية:

وهي تتعلق بالوضع الاقتصادي المحيط بالمنطقة علي حد السواء خارجي وداخل المنطقة وهي تساهم في خلق أزمات أو تعمل أعاقة مواجهة الأزمات لقلة المخصصات المالية التي ترصد لمواجهة الأزمات. وارتفاع تكاليف العمليات الصيانة و ارتفاع أسعار الأجهزة ونقص الموارد المالية لأعداد تدريب فريق العمل أو تأهيلها . وازدياد الاستعانة باللأستشارين والخبراء الخارجين والذي لا تتوافر لديهم الإحاطة بظروف الأزمة المحلية وارتفاع تكاليف الاستعانة .

والظروف الاقتصادية في الدولة بشكل عام مثل سعر صرف العملة وارتفاع الفوائد على القروض لغايات مواجهة الأزمات التي تتعرض المؤسسات .

3- المعوقات التكنولوجيا:

وهي تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمنظمة والتي تعتبر عائقا أمام المنظمة في مواجهة الأزمات .

إن قلة استخدام التقنيات الحديثة في التعامل مع الأزمات كالانترنت وغيرها وعدم توافر وسائل وأجهزة عمليات متطورة مما ينتج عنة تشخيص خاطئ للأزمة وأسبابها وصعوبة توفر أجهزة تكشف مدى جاهزية الأجهزة والمعدات واعتماد الوسائل التقليدية في معالجة الأخطاء .

بناء علي ما تقدم من المعوقات التي تواجه أدارة الأزمات والتي قد يتعذر حصرها ولكن المعوقات الواردة أعلاه هي الأكثر شيوعا وتأثيرا في المنظمة ,علما بأن أكثر الباحثين أمثال (الدقامسة , سبتي , القطاونة , ربابعة) قد ذكر فقط علي أربعة المعوقات وهي (المعوقات الإنسانية ,المعوقات التنظيمية , معوقات الاتصالات , معوقات المعلومات) والتسارع المستمر والتعقيد والتشابك للأزمات وامتداد تأثير معظم الأزمات علي جزء كبير من العالم وجدنا لزاماً أن تناول بالإضافة إلي المعوقات السابقة (الاقتصادية ,والبيئية, والتكنولوجيا) لتكون أكثر شمولا ونفعاً .

خامسا: العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمات

يعتمد نجاح إدارة الأزمات علي توافر مجموعه من العوامل يمكن تلخيصها بالأتي: -

أ- **المعلومات والاتصال**

تتطلب أدارة الأزمات نظام معلومات فعال,قادر علي تزويد المسؤلين في المؤسسة بالمعلومات والبيانات الدقيقة التي يحتمل أن تخلف أزمة وأن تكون هذه المعلومات شاملة ,ودقيقة وتصل في الوقت المناسب,وذلك للمساهمة في معرفة نقاط الضعف للعمل على الوقاية من الأزمات المحتملة .(الدقامسة ,1998,صـ15).

أن توافر المعلومات الأزمة للأطراف ذات علاقة يعد احد الأسلحة الهامة في مواجهة الأزمات وان حسن الاتصال قادر في كثير من الظروف على مواجهة الأزمة والقضاء عليها أحيانا, (ماهر,2006,صـ88).

أن تبادل المعلومات بشكل مرن بين المنظمات المعنية بالأزمة من شأنه أن يساعد في مواجهة الأزمات لأن هذه المنظمات تعمل بصورة متفاعلة وليس بصورة مستقلة (سبتي,2002 .صـ30).

ب- **مدي وضوح المهام والمسؤوليات:**

يساعد متخذي القرار في ظروف الأزمات خصوصا أن ضغط الأزمة وشدتها يجعلان بعض متخذي القرار غير قادر علي أعطاء قرار أو التحرك في الأتجاة الصحيح .

لهذا هناك حاجة ملحة لوضوح المهام لأنها تساهم بشكل رئيسي في أجراء معالجة للأزمات المحتملة (سبتي,2002.صـ30).

ج- **الحوافز المتقدمة**

أن تقديم الحوافز لمتخذي القرار في الأزمات يساهم في نجاح أدارة الأزمة ,فيعطي لهم واقعا قويا لتحقيق أداء جيد خاصة أذا كان هناك مخاطر تهدد بانهيار المنظمة .

د- التنسيق بين الأقسام

أن تضافر كل الجهود في معالجة الأزمة أمر ضروري ويتم ذلك بالترابط والتكامل بين الأنشطة ووظائف المنظمة وذلك للعمل علي تسهيل انسياب المعلومات بسرعة وسهولة وتظهر فعالية أدارة الأزمات في المنظمة بمدي التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف للعمل علي تجنب الأزمة أو معالجتها بأقل التكاليف في أسر ع وقت ممكن .

ه- الموارد المتاحة

تتطلب إدارة الأزمات حشد كم هائل من الموارد لمواجهة الأزمة وأن قدرة المنظمة علي تكوين مخزون من الموارد تعتمد علي ما يلي: (سبتي,2002.صـ30).

1- قدرة المنظمة علي اكتشاف الموارد المتاحة لديها وعناصر القوة

2- قدرة المنظمة علي التنسيق الجيد والرقابة في السلوكيات والتصرفات المختلفة بين الأفراد.

3- قدرة المنظمة علي التوحيد الموارد المتاحة لديها سواء البشرية أو المادية بما يكفي الفاعلية القصوى في أدارة الأزمة(الخضري,1990.صـ189).

أن الأسلوب الجيد لإدارة الأزمة يرتبط بقدرة القيادة علي حشد المـوارد المتاحة للأزمة وتعبئتها وتفعيلها وهذا يتطلب تحديد الموارد والقدرات المتاحة وكذلك تحديد الأدوات والوسائل المناسبة القادرة علي تنظيم هذه القدرات وحشدها وتوجيه حركتها في الزمان والمكان لصالح الأزمات وتحويلها هذه القدرات إلي نوعية جديدة مؤثرة وفعالة وامتلاك رؤيا شمولية لهذه القدرات والإمكانات وربطها بالتطورات القائمة المحتملة للأزمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (شدود ,2002.صـ150).

ولقد تطرق بعض الكتاب إلى هذه العوامل حيث أوردها (عبودي) بالتالية (عبودي ,2006,صـ59)

1- أدراك أهمية الوقت .

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة.

3- توفير نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة والقدرة علي رصد الخطر.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات .

5- القدرة علي حشد وتعبئة الموارد المتاحة .

6- نظام اتصال يتسم بكفاءة وفعالية .

في ظل ما تقدم ذكره من عوامل مؤثرة في نجاح إدارة الأزمات

فإن من أهم الأمور التي تساهم في عدم تفاقم الأزمة هو حسن اختيار القادة لإدارة هذه الأزمات وما يتوفر لدي هؤلاء القادة من إمكانيات التفكير والابتكار تمثل أهمية في التعامل مع الأزمات فهم يسعون دائما ليس للسيطرة علي الأزمة بل للأستثمارها لصالح المنظمة كلما أمكن ذلك فالقائد يقوم باستقبال المعلومات والبيانات ويحللها ويقدم النصح والإرشاد وتقديم المشورة في ضوء المستجدات والمعلومات المتوفرة لدية .

سادسا: أسباب نشوء الأزمات

الأزمات أنواع عديدة ولكن تصنف إلى نوعين:

1- طبيعية (بيولوجية,مناخية, جيولوجية, وبيئية) يمكن التنبؤ بوقوع بعضها ولكن يستحيل منع وقوعها لأنها خارجة عن أدراه الإنسان

2 - من صنع الإنسان (أدارية وغير أدارية) إن الأزمات التي من صنع الإنسان فأننا تسعي لمنع حدوثها وهناك أسباب مختلفة للتبوءبنشؤ الأزمات كما أوردها الباحثين (الخضري .1993 ,ص56)(القطاونة, 2005 ص8) (الهرمي , 2006, ص94) .

1- سوء الفهم

يعد سوء الفهم احد أهم الأسباب نشوء الأزمة وعلي الرغم مـن نشـوء الأزمـة إلا إن الفهـم الحقيقي لحقيقة الموقف وفهمه ينهي الأزمة لهذا يجب أن يسعي دوما متخذي القرار أن لا يكون وراء نشوء الأزمة سوء الفهم من جانبه أم من قبل الخصم .

2- سوء الإدراك

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات والبيانات والحكم علي الأمور المعروضـة فـإذا كـان الإدراك غير سليم (ناقص) فأنة يؤدي إلي عدم سلامه الاتجاه.الـذي اتخـذه القائـد وبالتـالي حـدوث الأزمة .

3- سوء التقدير والتقييم

ويعني المغالاة والإفـراط في الثقـة في الـنفس في مواجهـة الطـرف الأخـر وسـوء تقـدير قـوة الطرف الأخر والتقليل من شأنه وهو أكثر الأسباب التي تؤدي إلي حدوث الأزمات

4- الإدارة العشوائية

تعمل الإدارة العشوائية كمدمر للكيان فهي تقوم علي الجهل وتشجيع الانحـراف والاعـتماد علي التوجيهات الشخصية للقادة وافتقادهم للرؤيا المستقبلية .

5- الرغبة في الابتزاز

إن وقع متخذ القرار تحت ضغوط نفسـية وماديـة واسـتغلال أخطـاء و قـام بهـا في المـاضي لاجبارة علي القيام بتصرفات أكبر خطئا واشد ضررا حتي تصبح مصدر التهديـد والابتـزاز وتسـتخدم للضغط من أجل صنع الأزمات لجني مكاسب غير عادية

6- اليأس

يعد اليأس في حد ذاته احد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطرا علي متخذ القـرار ويسبب اليأس الإحباط ومعالجته بإشاعة الأمل واستخدم بريقه الوهـاج في تـدمير الأزمـة والقضـاء علي حالة الإحباط وتحويلها إلي قوة دامغة ذات حيوية ونشاط

7- **الإشاعات**

مصدر مهم من مصادر الأزمات يتم أطلاق الإشاعة بشكل معين مستخدما حقائق قد حدثت فعلا وملموسة من قطاع كبير من الأفراد وتحاط بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمظللة وإعلانها في وقت توقيت معين وفي بيئة معينة من خلال استغلال حدث معين لتحقيق الأزمة .

8- **استعراض القوة**

يتم عادة من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة حيث تبدءا بعملية استعراضية خاضعة للتأثير علي مسرح الأحداث دون حساب للنتائج والعواقب فتدخل عدة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة

9- **الأخطاء البشرية**

الإهمال في الماضي مثلما هو في الحاضر والمستقبل احدي الأسباب لنشوء الأزمات.

10- **الأزمات المخططة**

يطلق عليها الاختلافات الأزموية المخططة حيث تعمل بعض القوي المنافسة للكيان علي تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع تبين لها عمليات التشغيل والإنتاج والتوزيع والظروف المحيطة بكل المراحل ومن خلال إتاحة معروض اكبر من نواتج التشغيل أو إتاحة معروض اقل من نواتج التشغيل يمكن أن تحدث أزمة

11- **تعارض الأهداف**

إن اختلاف الرؤية والطموحات والأهداف بين منفذي القرار ومتخذي القرار في الكيان سببا في حدوث الأزمات فقد يلجأ متخذي القرار إلي محاولة التوفيق عن طريق تغير قراراته وتوجيهاته مما يوجد تعارض مع أهداف البعض الأخر فيلجأ مرة أخري إلي البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا, هذا التخطيط في القرارات المتغيرة والتوجيهات تحدث أزمة غامضة يصعب الإحاطة بأسبابها .

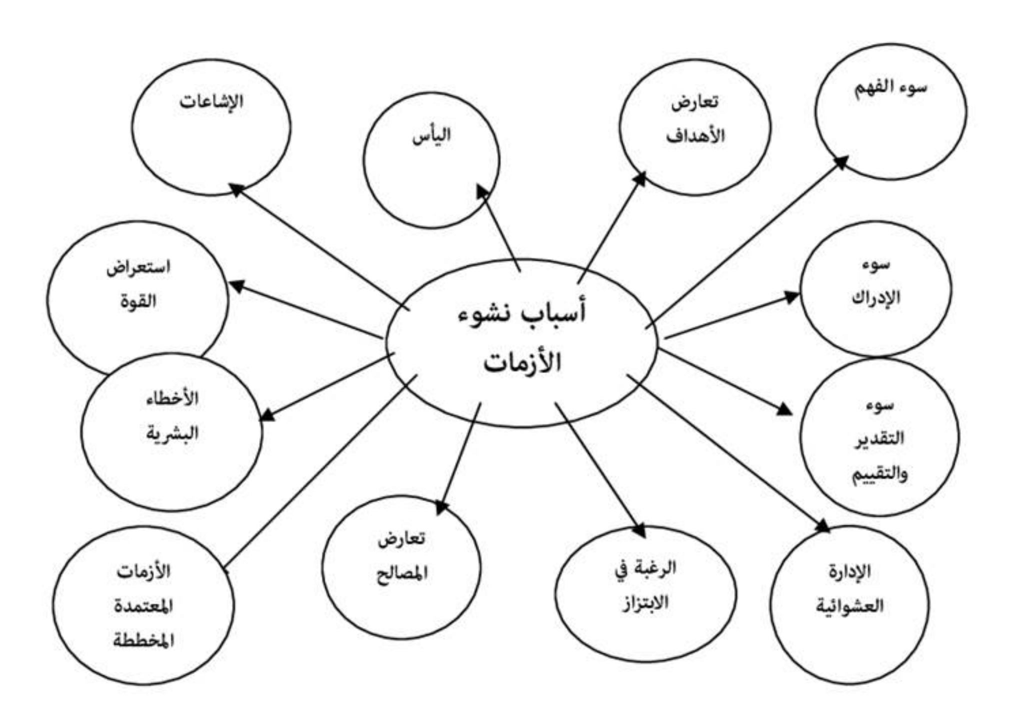
12- تعارض المصالح

من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء علي النطاق الدولي أو المحلي التـالي(مـاهر,لمؤسسـات والأفراد فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع للأحداث ونشوء الأزمة وعـلي الـرغم مـن إن الأزمة تحقق خسائر للجميع إلا أنهم يسـعون إلي تقويتهـا بهـدف إلحـاق أقصي الضرر بـالطرف الأخر .

لكل ما سبق ونظرا لتعدد وتنوع أسباب الأزمات التي قد تكون لا حصر لها إلا إن العرض السـابق لأهـم أسـباب نشـؤ الأزمـات يسـاعد في عمليـات التحليـل والفهـم لمسـببات الأزمـات في المنظمات مما يساعد متخذي القرار بالكشف المبكر عن الأسباب الحقيقية وبالتالي إمكانية تقديم الحلول والوقاية للعمل علي منع حـدوث الأزمـات أو الحـد منهـا قـدر الإمكـان وهـي في البدايـة ولادتها والذي بدورة يؤدي إلي تلافي سلبيات الأزمات و ما تسـتحدثه وتقليـل التكـاليف الباهظـة المرتبطة بالأزمة ومدى استمراريتها ومقدار تفاقمها .

شكل (4)

أسباب نشوء ألازمات



المصدر من إعداد الباحث

سابعاً: خصائص الأزمة:

إن من الأمور الضرورية , هـو الكشـف عـن خصـائص الأزمـات لـكي نتعـرف عـلى العوامـل الكفيلة بمعالجتها والتغلب عليها .

والجدول رقم (5) يوضح الخصائص المختلفة للازمة وفق أراء الكتاب والباحثين:

جدول (5)

خصائص الأزمة

الباحث	الخصائص
اليوسف , 2002 , ص 28	– عنصر المفاجأة فهو العنصر الأساسي للأزمة حيث يحدث درجة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني مما يؤثر سلبا عل مجا – نقص المعلومـات وعـدم وضـوحها لـدي متخـذي القـرار و يصـحابها كذلك الشك في الخيارات المطروحة وتسارع متصاعد للأحداث – تتسـم أحـداثها بالسرعـة والديناميكيـة ومحدوديـة الوقـت والتقيـد وتعدد عناصرها وعواملها وأسبابها – سيادة مناخ من الذعر والقلق وكذلك ترقب لانهيـار الكيـان الإداري الذي حدثت فيها الأزمة حيث ينجم عنة ضرورة المشاركة مـن الآخـرين في دفع خطر الأزمة – إن مصدر الخطـر أو الأزمـة يمثـل نقطـة تحـول أساسـية في إحـداث متعاقبة و متسارعة حيث أصبحت تحدد أهداف عليا للمنظمة تزايد الحاجة إلي فعل مؤثر لمواجهة الظروف المتجـددة التـي تهـدد مصالح احد الأطراف وآمنة القومي وأصبحت هنـاك حاجـة إلي قـرارات لمواجهة هذه الظروف
العبادلة 2003، ص 9	– إنها تعبير نسبي تختلف مدلولـه مـن منظمـة لأخـرى اعـتمادا عـلي البيئة الخاصة بها – تمثـل تهديـدا للأهـداف الرئيسـية للمنظمـة وتفـاجئ صـناع القـرار بحدوثها وتسبب درجة عالية من الإجهاد خلال فترة زمنية قصيرة

	– تسود فيها ظروف نقص المعلومات وعدم التأكد – يتدنى فيها التحكم في الأحداث المتلاحقة – تتحول حياة المنظمة فيها للأوضاع غير المستقرة , وقد تؤدي إلي نتائج ايجابية وسلبية – يسود فيها عنصر المفاجأة والسرعة تفقد فيها زمام السيطرة
النداوي 2004 ص 90	– اجتياح الكيان الإداري – معاناة وإحداث العجز – أمراض سلوكية خارج السياقات الأخلاقية – خوف وخلط وصبابة المستقبل – ضعف الطاقات والموارد
شدودى 2004 ص 34	عنصر المفاجئة التقيد والتداخل والتشابك نقص المعلومات
الصيرفي , 2006 , ص 35	– التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها – تصاعدها المفاجئ يؤدي إلي درجات عالية من الشك في البدائل – مواجهة الأزمة تعد واجبا مصيريا – المفاجئة واستحواذها بؤرة الاهتمام – تستوجب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة – تتسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر – تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة – الأزمة التي من صنع الإنسان يمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهتها – تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين عليها – مواجهة الأزمة يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانيات

في ضوء ما سبق ذكره من خصائص للأزمة يري الباحث انه يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تجمع بين أراء الباحثين:

1- تمثل تهديدا للمؤسسة والعاملين علي حد السواء

2- في ظروف الأزمة يكون هناك نقص في المعلومات وعدم تأكد

3- أحداثها معقدة ومتلاحقة ومتشابكة ويصعب التحكم فيها

4- يمكن تفاديها من خلال الاستعداد الجيد لها إذا كانت من صنع الإنسان

5- غالبا ما تحدث صدمة في البداية وتحول أوضاع المنظمة إلي عدم الاستقرار وتكون النتائج ايجابية وسلبية

6- تفقد زمام السيطرة ويسود فيها عنصر المفاجأة أو السرعة ويكون هناك خوف وضبابية للمستقبل .

ثامناً: أنواع الأزمات

بالرغم من تعدد أنواع الأزمات فلقد أظهرت معظم الدراسات التي أوردها الباحثين والعلماء في مجال علم إدارة الأزمات على تصنيف أنواع الأزمات ويعتمد على المعايير المستخدمة في تحديد أنواع الأزمات وفي ما يلي مجموعة من أنواع الأزمات هي الأهم في الغالب كما أوردها الباحثين والعلماء: (الخضري, 2003, ص141) , (كردم ,2005 , ص38) , (القرم , 2008 , ص 28) .

1 - من حيث طبيعة الحدوث:

- أزمة بفعل الإنسان
- أزمة طبيعية

2 - من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد
- الأزمة في مرحلة النمو

- الأزمة في مرحلة الانحسار
- الأزمة في مرحلة النضج
- الأزمة في مرحلة الاختفاء

3 - من حيث معدل تكرار أو حدوثها:

- أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث
- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر

4 - من حيث عمق الأزمة:

- أزمات سطحية غير غميقة هامشية التأثير
- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير

5 - من حيث شدتها:

- أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها .
- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها .

6 - من حيث الشمول والتأثير:

- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة
- أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة

7 - من حيث موضوع أو محمول الأزمة:

- أزمات مادية
- أزمات معنوية
- أزمات تجمع بين النوعين السابقين

8 - من حيث مدى الإحساس بها:

- أزمات صريحة علنية محسوسة وملموسة
- أزمات ضمنية خفيفة مستترة غير محسوسة

9 - من حيث سرعة الأزمة

- أزمات زاحفة بطيئة الحركة والتصاعد
- أزمات فجائية سريعة

10- من حيث المستوى:

- أزمات على المستوى القومي للدولة
- أزمات على مستوى الوحدة الإنتاجية والمشروع

11- من حيث المنطقة الجغرافية:

- أزمة عالية مستوردة من الخارج
- أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج
- أزمة محلية المنشأ والتأثير

كما أوردت أنواع للأزمات بتصنيفات أخرى حيث أوردها (العزام , 2004 , ص 18) وهي

- أزمات فنية / اقتصادية: وتشمل هذه الحوادث والكوارث الصناعية وعيوب المنتج وأعطال أجهزة الحاسوب وتقديم معلومات مظلة .
- أزمات خارجية: وتشمل حوادث البيئة والكوارث الطبيعة وأعمال العنف وأزمات الحكومات .
- أزمات داخلية: وتشمل الفشل في التعلم مع الأوضاع الجديدة وعدم فعالية الاتصال والأعمال التخريبية , مشاكل التحرش الجنسي وما شابه .

- أزمات بشرية , اجتماعية , تنظيمية: وتشمل الإرهاب وأعمال العنف والتخريب.

كما أوردها (عبودي , 2006 , ص 20)

- أزمات المسار الطبيعي
- أزمات الأحداث الطارئة

أما (ماهر) فقد أوردها (ماهر , 2006 , ص 30)

- أزمات مادية , أو معنوية
- أزمات بسيطة , أو عنيفة
- أزمات جزئية , أو عامة
- أزمات وصيده أو متكررة
- أنواع حسب المرحلة في دورة حياة الأزمة

ويرى الباحث من العرض السابق لأنواع الأزمات إن الأزمات تتعد وتتنوع حسب المعيار الذي يتم الأخذ به وكذلك الإطار الذي تحدث فيه لهذا فأن لكل أزمة معلومات وبيانات خاصة تتعلق بها وتعتبر هي الدعامة الأساسية لتصنيفها لذلك تبرز أهمية تحديد أنواع الأزمة التي تواجهك ليتم تقيم الموقف بشكل مرتبط مباشرة مع الأزمة ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بناء على ذلك التقييم , فحجم الخطر المرتبط بالأزمة ومدى سيطرتك كقائد على الأحداث والزمن المتاح أمامك لاتخاذ القرارات لعلاج الأزمة والبدائل والخيارات المتاحة , لتعامل مع الأزمة وخلاصة القول:

" الأزمة أياً كانت طبيعتها ومجالاتها فان تأثيرها يتداخل ويتشعب بحيث يمكن إن تكون الأزمة سبباً في أزمة أخرى أو نتيجة لازمة أخرى " .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سيتم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة التي تم الإشارة إليها في الأنموذج الافتراضي الذي تبنته الدراسة.

1. **وصف وتشخيص خصائص القيادة**

أ. **الخصائص الشخصية:**

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره(336 .4) وبانحراف معياري قدره (5612 .0) وهو ما يشير إلى أن الخصائص الشخصية لدى القيادات النقابية عينة الدراسة هي أعلى من الوسط المعياري والبالغ (3) على مساحة المقياس الكلية (5). وقد حقق العامل (8) والخاص بسعي الأفراد عينة الدراسة للتميز بالنزاهة أعلى وسط حسابي وقدره (0.4209) وبانحراف معياري قدره .4) (7985 في حين حقق العامل (6) والخاص بعدم تردد الأفراد عينة الدراسة في إظهار تعاطفهم مع مرؤوسيهم أدنى وسط حسابي وبلغ (962 .3) وبانحراف معياري قدره (9210 .0) .

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد حققه العامل (9) والخاص باعتماد أفراد العينة على المظهر الحسن كوسيلة فاعلة للتأثير على المرؤوسين ،إذ حقق انحرافا معياريا قدره (9402 .0) , مقابل ادني تشتت في إجابات أفراد العينة في ا لعامل (8) محققا انحرافا معياريا قدره (4209 .0) وتشير النتائج السابقة إلى استقرار في الخصائص الشخصية إذ شهدت إجابات أفراد العينة توافقا على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير إذ حققت معظم العوامل أوساطا حسابية أعلى من المتوسط وبمستوى عالي مما يشير إلى تميز القيادات النقابية بخصائص شخصية عالية

جدول (6)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرالخصائص الشخصية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قيـــاس الاستجـابــة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدةً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0. 6215	4. 47	0	0	1. 5	2	2. 2	3	44	59	52. 2	70	X_1
0. 5048	4. 66	0	0	0	0	1. 5	2	30. 6	41	67. 9	91	X_2
0. 7954	4. 209	0	0	3. 0	4	14. 2	19	41. 8	56	41. 0	55	X_3
0. 4967	4. 64	0	0	0	0	0. 7	1	34. 3	46	64. 9	87	X_4
0. 5284	4. 55	0	0	0	0	1. 5	2	41. 8	56	56. 7	76	X_5
0. 9210	3. 96	0	0	8. 2	11	19. 4	26	40. 3	54	32. 11	43	X_6
0. 5578	4. 47	0	0	0	0	3. 0	4	47. 0	63	50. 0	67	X_7
0. 4209	4. 798	0	0	0	0	0. 7	1	18. 7	25	80. 6	108	X_8
0. 9402	4. 20	0. 7	1	7. 5	10	9. 0	12	36. 6	49	46. 3	62	X_9
5612 .	4. 3358											المؤشر الكلي

ب. الخصائص الأخلاقية:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره (4.459)وبانحراف معياري قدره (0.4869) وهو ما يشير إلى أن الخصائص الأخلاقية لدى القيادات النقابية (عينة الدراسة) هي أعلى من الوسط المعياري والبالغ (3) على مساحة المقياس الكلية (5). وقد حقق العامل (5) والخاص بإيمان الأفراد (عينة الدراسة) بالحرص على البعد عن الشبهات أعلى وسط حسابي وقدره (4.72) وبانحراف معياري قدره (0.4845) في حين حقق العامل (2) والخاص بسعي الأفراد عينة للتواضع مع مرؤوسيهم أدنى وسط حسابي وبلغ (4.1194) وبانحراف معياري قدره (0.7464).

أما اعلي تشتت في إجابات أفراد العينة فقد حققه العامل (2) إذ حقق انحراف معياري قدره (0.7464) , مقابل أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة في ا لعامل (6) والخاص بعمل الأفراد عينة الدراسة على تحقيق التوافق مابين الحزم واللين في التعامل مع المرؤوسين محققا انحراف معياري قدره (4766. 0). وتشير النتائج السابقة إلى استقرار في الخصائص الأخلاقية اذ شهدت إجابات أفراد العينة توافقا على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير إذ حققت جميع العوامل أوساطا حسابية أعلى من المتوسط وبمستوى عال مما يشير إلى تميز القيادات النقابية بخصائص أخلاقية عالية

جدول (7)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الخصائص الأخلاقية

تسلسل الأسئلة	قيـــــاس الاستجـــابـــة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		اتفق الى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	61	45. 5	63	47. 0	6	4. 5	4	3. 0	0	0	4. 35	0. 7072
X_2	40	29. 9	76	56. 7	12	9. 0	6	4. 5	0	0	4. 12	0. 7464
X_3	43	32. 1	76	56. 7	15	11. 2	0	0	0	0	4. 21	0. 6262
X_4	81	60. 4	52	38. 8	1	0. 7	0	0	0	0	4. 60	0. 5074
X_5	98	73. 1	34	25. 4	2	1. 5	0	0	0	0	4. 72	0. 4845
X_6	88	65. 7	46	34. 3	0	0	0	0	0	0	4. 66	0. 4766
X_7	76	56. 7	55	41. 0	2	1. 5	0	0	1	0. 7	4. 53	0. 6093
X_8	92	68. 7	41	30. 6	1	0. 7	0	0	0	0	4. 679	0. 4844
X_9	81	60. 4	51	38. 1	2	1. 5	0	0	0	0	4. 59	0. 5233
X_{10}	77	57. 5	56	41. 8	1	0. 7	0	0	0	0	4. 57	0. 5122
المؤشر الكلي											4. 459	4869

ج. الخصائص المعرفية:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره(4.3307) وبانحراف معياري قدر (0.5204) وهو ما يشير إلى أن الخصائص المعرفية لدى القيادات النقابية عينة الدراسة هي أعلى من الوسط المعياري والبالغ (3) على مساحة المقياس الكلية (5). وقد حقق العامل (5) والخاص باهتمام الأفراد عينة الدراسة للتميز بألفاظ وكلمات واضحة وصريحة أعلى وسط حسابي وقدره (4.6269) وبانحراف معياري قدره (0.5007) في حين حقق العامل (8) بأيمان أفراد العينة إن نجاهم يكمن في رضا مرؤوسيهم ادني وسط حسابي وبلغ (3.8436) وبانحراف معياري قدره (0.9593).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد حققه العامل (8) والخاص بإيمان أفراد العينة بان نجاحهم يكمن في رضا مرؤوسيهم، إذ حقق انحرافا معياريا قدره (0.9593) , مقابل أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة في ا لعامل (5) محققا انحرافا معياريا قدره (0.5007) وتشير النتائج السابقة إلى استقرار في الخصائص المعرفية إذ شهدت إجابات أفراد العينة توافقا على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير إذ حققت العوامل جميعها أوساطا حسابية أعلى من المتوسط وبمستوى عال مما يشير إلى تميز القيادات النقابية بخصائص معرفية عالية.

جدول (8)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الخصائص المعرفية

تسلسل الأسئلة	قيــــاس الاستجــابــة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	اتفق بشدةً		أتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	45	33. 6	83	61. 9	5	3. 7	1	0. 7	0	0	4. 28	0. 5701
X_2	66	49. 3	54	40. 3	13	9. 7	1	0. 7	0	0	4. 38	0. 6915
X_3	58	43. 3	72	53. 7	4	3. 0	0	0	0	0	4. 40	0. 5500
X_4	55	41. 0	69	51. 5	9	6. 7	1	0. 7	0	0	4. 33	0. . 6345
X_5	85	63. 4	48	35. 8	1	0. 7	0	0	0	0	4. 63	0,5007
X_6	81	60. 4	49	36. 6	4	3. 0	0	0	0	0	4. 57	0. 5536
X_7	69	51. 5	61	45. 5	4	3. 0	0	0	0	0	4. 49	0. 5584
X_8	35	26. 1	58	43. 3	26	19. 4	14	10. 4	1	0. 7	3. 84	0. 9593
X_9	78	58. 2	50	37. 3	6	4. 5	0	0	0	0	4. 54	0. 5837
X_{10}	65	48. 5	57	42. 5	10	7. 5	2	1. 5	0	0	4. 38	0. 6915
X_{11}	79	59. 0	50	37. 3	5	3. 7	0	0	0	0	4. 55	0. 5659
X_{12}	73	54. 5	46	34. 3	13	9. 7	2	1. 5	0	0	4. 42	0. 7286
المؤشر الكلي											4. 33	0. 5204

2. **وصف وتشخيص متغير إدارة الأزمات:**

أ- مرحلة ما قبل الأزمة:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره(4.1418) وبإنحراف معياري قدره (0.7867) ،وهو ما يشير إلى أن إدارة الأزمة قبل حدوثها في النقابات (ميدان الدراسة)هي أعلى مـن الوسـط المعيـاري، والبالغ (3) على مساحة المقياس الكلية (5) من وجهة نظر أفراد العينة.

وقـد حقـق العامـل (5) (والخـاص بالعمـل عـلى إعـداد سـيناريوهات لمواجهـة الأزمـات والإجراءات الواجب إتباعها) أعلى وسط حسابي وقدره (4. 194) وبانحراف معياري قدره (0.8883) في حين حقق العامل (3) والخاص بتدريب الأفراد العاملين عـلى كيفيـة التعامـل مـع الأزمـات أدنى وسط حسابي وبلغ: (4.0448) وبانحراف معياري قدره (0.9567).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة، فقد حققه العامل (3) ؛ إذ حقـق انحرافـا معياريـا قدره (0.9567) , مقابل ادني تشتت في إجابات أفراد العينة في العامل (1). والخاص بإنشاء وحـدة متخصصة لإدارة الأزمات محققا انحرافا معياريا قدره (0.8537). وتشير النتائج السابقة إلى استقرار في متغير مرحلة ما قبل الأزمة ،إذ شهدت إجابات أفـراد العينـة توافقـا عـلى الأسـئلة الخاصـة بهـذا المتغير؛ إذ حققت العوامل جميعها أوساطا حسابية أعلى من المتوسط وبمستوى عال.

جدول (9)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير مرحلة ما قبل الأزمة

تسلسل الأسئلة	قيـــاس الاستجــابــة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	49	36. 6	54	40. 0	25	18. 7	6	4. 5	0	0	4. 09	0. 8537
X_2	52	38. 8	49	36. 6	23	17. 2	10	7. 5	0	0	4. 07	0. 9274
X_3	51	38. 1	50	37. 3	22	16. 4	10	7. 5	1	0. 7	4. 04	0. 9562
X_4	56	41. 8	51	38. 1	20	14. 9	7	5. 2	0	0	4. 16	0. 8688
X_5	59	44. 0	51	38. 1	15	11. 2	9	6. 7	0	0	4. 19	0. 8883
المؤشر الكلي											4. 14	0. 7867

ب- مرحلة أثناء الأزمة:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره: (4.3769) وبانحراف معياري قدره (0.6894) وهو ما يشير إلى أن إدارة الأزمة أثناء حدوثها في النقابات (ميدان الدراسة)هي أعلى من الوسط المعياري والبالغ: (3) على مساحة المقياس الكلية (5) من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حقق العامل (3) والخاص بسعي القيادات النقابية للحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة أعلى وسط حسابي وقدره: (4.4925) وبانحراف معياري قدره: (0.7228) في حين حقق العامل (2) والخاص بإنشاء غرف عمليات مصغرة عند مواجهة الأزمات أدنى وسط حسابي وبلغ (4.3434) وبانحراف معياري قدره (0.7699).

أما أدنى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد حققه العامل (3) إذ حقق انحراف معياري قدره: (0.7228) , مقابل أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة في العامل. (5) محققا انحراف معياري قدره (0.8267). وتشير النتائج السابقة إلى استقرار في متغير مرحلة أثناء الأزمة ،إذ شهدت إجابات أفراد العينة توافقا على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير، إذ حققت العوامل جميعها أوساطا حسابية أعلى من المتوسط وبمستوى عال.

جدول(10)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير مرحلة أثناء الازمة

تسلسل الأسئلة	قيـــاس الاستجـابـة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	أتفق بشدةً		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	61	45.5	60	44.8	8	6.0	5	3.7	0	0	4.32	0.7519
X_2	63	47.0	54	40.3	13	9.7	4	3.0	0	0	4.31	0.7699
X_3	80	59.7	44	32.8	6	4.5	4	3.0	0	0	4.49	0.7228
X_4	76	56.7	48	35.8	4	3.0	6	4.5	0	0	4.45	0.7615
X_5	81	60.4	36	26.9	1	8.2	6	4.5	0	0	4.43	0.8267
المؤشر الكلي											4.38	0.6894

ج- ما بعد الأزمة:

حقق هذا المتغير وسطا حسابيا قدره: (4.3619) وبإنحراف معياري قدره: (0.6947)وهو ما يشير إلى أن إدارة الأزمة بعد حدوثها في النقابات (ميدان الدراسة)هي أعلى من الوسط المعياري والبالغ: (3) على مساحة المقياس الكلية (5) من وجهة نظر أفراد العينة. وقد حقق العامل (1) والخاص بايلاء القيادات النقابية أهمية كبيرة للإصلاح ،وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد انتهاء الأزمة أعلى وسط حسابي وقدره: (4.552) وبانحراف معياري قدره: (0.6785). في حين حقق العامل (5) والخاص بقيام القيادات النقابية بوضع ضوابط لضمان عدم تكرار الأزمة أدنى وسط حسابي وبلغ (4.268) وبانحراف معياري قدره: (0.8598).

أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد حققه العامل (5) ؛ إذ حقق انحرافا معياريا قدره (0.6785) , مقابل ادني تشتت في إجابات أفراد العينة في العامل. (4) محققا انحرافا معياريا قدره(0.4380). وتشير النتائج السابقة إلى استقرار في متغير مرحلة ما بعد الأزمة؛ إذ شهدت إجابات أفراد العينة توافقا على الأسئلة الخاصة بهذا المتغير، إذ حققت العوامل جميعها أوساطا حسابية أعلى من المتوسط وبمستوى عال.

جدول(11)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير مرحلة ما بعد الأزمة

تسلسل الأسئلة	قيـــاس الاستجـابـة										الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	اتفق بشدةً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	73	45. 5	51	38. 1	8	6. 0	2	1. 5	0	0	4. 46	0. 6785
X_2	63	47. 0	52	38. 8	16	11. 9	3	2. 2	0	0	4. 30	0. 7680
X_3	70	52. 2	53	39. 6	7	5. 2	4	3. 0	0	0	4. 41	0. 7277
X_4	65	48. 5	50	37. 3	13	9. 7	5	3. 7	1	0. 7	4. 29	0. 4880
X_5	66	49. 3	44	32. 8	18	13. 4	6	4. 5	0	0	4. 27	0. 8598
المؤشر الكلي											4. 36	0. 6947

المبحث الثاني: تحليل واختبار متغيرات الدراسة

1 - علاقات الارتباط بين خصائص القيادة و إدارة الأزمات

تهدف هذه الفقـرة إلى اختبـار معنويـة علاقـات الارتبـاط بـين متغـيرات خصـائص القيـادة ومتغيرات إدارة الأزمات باستخدام معامل الارتبـاط البسـيط ،وكـما يتبـين مـن الجـدول (12) الـذي يوضح نتائج الاختبارات الإحصائية المنفذة لتحديد تلك العلاقات الارتباطية.

توضح نتائج الجدول (12) أن هنـاك علاقـة ارتبـاط متوسـطة القـوة تقريبـا بـين **خصـائص القيادة و إدارة الأزمات**

إذ بلغت (45.4 %) ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقـة (0.05) وهـذا يـدل عـلى دور خصائص القيادة في إدارة الأزمات في النقابات، لما يمكن لخصائص القادة النقابين من دور في مواجهة ومعالجة الأزمات التي يمكن أن يواجهوها أولئك القادة عينة الدراسـة. إلا أن هـذه العلاقـة ينبغـي تقويتها وتعزيزها، وذلك باستثمار وتوظيف تلك الخصائص في إدارة الأزمات

الجدول (12)

علاقات الارتباط بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات

خصائص القيادة إدارة الأزمات	الشخصية	الأخلاقية	المعرفية	المؤشر الكلي
مرحلة ما قبل الأزمة	*0. 296	*0. 321	*0. 264	
مرحلة الأزمة	*0. 531	*0. 394	*0. 500	
مرحلة ما بعد الأزمة	*0. 484	*0. 457	*0. 509	
المؤشر الكلي	*0. 248	* 0. 569	* 0. 485	* 0. 454

* معنوية عند مستوى $P \geq 0.05$ N = 134

كما يوضح الجدول معاملات الارتباط على المستوى الجزئي متغيرات خصائص القيادة وإدارة الأزمات، إذ أظهر الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات ، وهذا يشير إلى قيام القادة النقابيين بالاستفادة من خصائصهم القيادية في إدارة الأزمات؛ إلا أن الملاحظ: إن قوة العلاقة بين الخصائص الأخلاقية وإدارة الأزمات والبالغة (0.569 *) جاءت أقوى من الخصائص الشخصية والمعرفية. وهذا يشير إلى اعتماد القادة النقابيين على خصائصهم الأخلاقية، أكثر من اعتمادهم على غيرها من الخصائص. وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية مابين خصائص القيادة وإدارة الأزمات.

2 - تحليل علاقات تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة

أ - أثر خصائص القيادة في مرحلة ما قبل الأزمة:

تنصرف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة ما قبل الأزمة.

الجدول (13)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة ما قبل الأزمة

المتغير المعتمدة	الخصائص الشخصية	الخصائص الأخلاقية	الخصائص المعرفية	R^2	F	
	β 1	β 2	β 3		المحسوبة	الجدولية
مرحلة ما قبل الأزمة	0. 159 (1. 535)	*0. 594 (4. 572)	*0. 425 (3. 512)	36. 5	24. 872	2. 60

n = 134 $p \leq 0.05$ df (3 ، 130)   (t المحسوبة)

يتضح من الجدول (13) وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في متغير مرحلة ما قبل الأزمة ، ويدعم هذا التأثير قيمة f المحسوبة (24.872) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2. 60) وضمن المستوى المعنوي (0. 05) وبدرجة حرية (130 ، 3) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد(365 .0) R^2على أن التباين في مرحلة ما قبل الأزمة تفسره متغيرات خصائص القيادة بنسبة (36.6%) ، ومن متابعة معاملات β واختبار t لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في الخصائص الأخلاقية ،وبمعامل (0.594) وبدلالة T المحسوبة التي بلغت (4.572) وهي قيمة موجبة مما يدل على اعتماد المبحوثين في إدارة الأزمات التي تواجههم على خصائصهم الأخلاقية.

وبناء على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية ،و التي تنص على وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة ما قبل الأزمة.

ب- أثر خصائص القيادة في مرحلة إثناء الأزمة

تنصرف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على: وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة أثناء الأزمة.

الجدول (14)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة أثناء الأزمة

المتغير المعتمدة	الخصائص الشخصية	الخصائص الأخلاقية	الخصائص المعرفية	R^2	F	
	β 1	β 2	β 3		المحسوبة	الجدولية
مرحلة أثناء الازمة	*0. 219 (2. 264)	*0. 277 (2. 285)	*0. 419 (3. 705)	.28	16. 752	2. 60

(t المحسوبة) df (3 ، 130) $p \leq 0.05$ n = 134

يتضح من الجدول (14) وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في متغير مرحلة حدوث الأزمة ، ويدعم هذا التأثير قيمة f المحسوبة (16.752) ،والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60) وضمن المستوى المعنوي (0.05) وبدرجة حرية (130 ، 3) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد 28 .0(R^2)على أن التباين في مرحلة حدوث الأزمة تفسره متغيرات خصائص القيادة بنسبة (28%) ، ومن متابعة معاملات β واختبار t لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في الخصائص المعرفية وبمعامل (0.419) وبدلالة T المحسوبة التي بلغت: (3.705) وهي قيمة موجبة مما يدل على اعتماد المبحوثين في مواجهة الأزمات والتعامل معها أثناء حدوثها على خبراتهم والتراكم المعرفي الذي يمتلكونه.

وبناء على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية و التي تنص على: وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة حدوث الأزمة.

ج- أثر خصائص القيادة في مرحلة ما بعد الأزمة.

تنصرف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على: وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة ما بعد الأزمة

الجدول (15)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة ما بعد الأزمة

المتغير المعتمدة	الخصائص الشخصية	الخصائص الأخلاقية	الخصائص المعرفية	R^2	F	
	β 1	β 2	β 3		المحسوبة	الجدولية
مرحلة ما بعد الأزمة	0. 081 (1. 072)	*0. 456 (3. 944)	*0. 452 (4. 187)	35. 3	23. 68	2. 60

n = 134 $p \leq 0.05$ df (3 ، 130) (t المحسوبة)

يتضح من الجدول (15) وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في متغير مرحلة ما بعد الأزمة ، ويدعم هذا التأثير قيمة f المحسوبة (23.67) ،والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60) وضمن المستوى المعنوي (0.05) وبدرجة حرية (130 ، 3) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد 353 .0(R^2)على أن التباين في مرحلة ما بعد الأزمة تفسره متغيرات خصائص القيادة بنسبة (35.3%) ، ومن متابعة معاملات β واختبار t لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في الخصائص الأخلاقية وبمعامل (0.456) وبدلالة T المحسوبة التي بلغت (3.944) وهي قيمة موجبة مما يدل على اعتماد المبحوثين في معالجة أثار الأزمة والشفاء منها على تحقيق حالة من الالتزام والمسؤولية من قبل جميع العاملين استنادا إلى ما يمتلكه القادة النقابين من خصائص أخلاقية عالية تمكنهم من الحصول على ذلك الالتزام.

وبناء على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية و التي تنص على: وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في مرحلة ما بعد الأزمة.

إن ما ذهبنا إليه يدعونا لقبول جميع الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها: إن هناك علاقة تأثير معنوية بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ،وأظهرت نتائج التحليل لهذه الفرضية ما يأتي:

الجدول (16)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات خصائص القيادة في إدارة الأزمات

المتغير المعتمد	الخصائص الشخصية	الخصائص الأخلاقية	الخصائص المعرفية	R^2	F	
	β 1	β 2	β 3		المحسوبة	الجدولية
إدارة الأزمات	0. 051 (0. 705)	*0. 649 (5. 424)	*0. 387 (3. 461)	38. 8	27. 482	2. 60

n = 134 $p \leq 0.05$ df (3 ، 130) (t المحسوبة)

يتضح من الجدول (16) وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في متغير إدارة الأزمات ، ويدعم هذا التأثير قيمة f المحسوبة (27.482)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60) وضمن المستوى المعنوي (0.05) وبدرجة حرية (130 ، 3) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد 388 .0(R^2) أن التباين في إدارة الأزمات تفسره متغيرات خصائص القيادة بنسبة (%38.8) ، ومن متابعة معاملات β واختبار t لها تبين إن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في الخصائص الأخلاقية وبمعامل (0.649) وبدلالة T المحسوبة التي بلغت (5.424) وهي قيمة موجبة مما يدل على اعتماد المبحوثين في إدارة الأزمات التي يواجهونها على ما يمتلكه القادة النقابين من خصائص أخلاقية عالية تمكنهم من تحقيق ذلك.

وبناء على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية و التي تنص على وجود تأثير معنوي لمتغيرات خصائص القيادة في إدارة الأزمات.

3 - المتغيرات الأكثر أهمية:

إن ما ذهبنا إليه سابقاً يدعونا إلى تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تأشير علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة حيث يؤشر لنا الجدول (18) المتغيرات التي ساهمت في أغناء نتائج الدراسة. والمتغيرات المستبعدة التي ليس لها تأثير يذكر. وفقاً لنتائج الانحدار المتدرج.

فقد تبين لنا أن الخصائص الأخلاقية احتلت الأهمية الأولى والأكبر من بين المتغيرات الأخرى يليها بعد ذلك الخصائص المعرفية. فقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتدرج -Stepwise Regressionلبيان أي المتغيرات أكثر أهمية من حيث التأثير في إدارة الأزمات وقد ادخل في المرحلة الأولى الخصائص الأخلاقية التي فسرت لوحدها (%0.324) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.

فضلاً عن نتائج اختبار F حيث بلغت القيم المحسوبة (63.164)وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (1.132) وعند مستوى معنوي (0.05).

وجاء في المرحلة الثانية الخصائص المعرفية لتفسير (38.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد إدارة الأزمات. كما بلغت قيمة F المحسوبة (41.132) وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2.131) ومستوى معنوية (50 .0). مشيراً بذلك على نحو واسع الى انحدار معنـوي في تفسير العلاقة التأثير.

جدول (17)

معامل الارتباط للمتغيرات الأكثر أهمية

MODEL	R	R^2	F
الخصائص الأخلاقية	0. 569	0. 324	63. 164
الخصائص المعرفية	0. 621	0. 386	41. 132

وبملاحظـة نتـائج تحليـل الانحـدار المتـدرج الموضـحة بالجـدول أدنـاه نجـد أن الخصـائص الشخصية استبعدت من التحليل لعدم تأثيرها معنوياً في إدارة الأزمات.

جدول (18)

تحليل التباين لنموذج الانحدار المتدرج للمتغيرات الأكثر أهمية

	Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
الخصائص الأخلاقية	**Regression**	**23. 529**	1	23. 529	63. 164	0. 000
	Residual	49. 172	132	0. 373	-	-
	Total	72. 701	133	-	-	-
الخصائص المعرفية	Regression	28. . 044	2	14. 022	41. 132	000 .
	Residual	44. 658	131	0. 341	-	-
	Total	72. 701	133	-	-	-

وأخـيرا فـإن معطيـات الجـدول (18) توضـح العلاقـة التأثيريـة بـين الخصـائص الأخلاقيـة والمعرفية، وبين إدارة اللازمات ، وكما تشـير معطيـات هـذا الجـدول بـأن قيمـة t لهـذه المتغـيرات معنوية عند مستوى (P<0. 05).

كما وتوضح معطيات الجدول (19) ذاته الأهمية النسبية للمتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار المتدرج نلاحظ معاملات الانحدار الجزئية (Beta) نجد أن الخصائص الأخلاقية بلغت قيمتها (0. 438) ، والخصائص المعرفية بلغت (0. 282).

جدول(19)

قيم اختبار t للمتغيرات الأكثر أهمية (التدريب والتعويض)

Model	Un standard Coefficient		Standard Coefficient	T	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	327	0. 488	-	0. 670	0. 504
الخصائص الأخلاقية	864	0. 169	0. 569	7. 948	0. 000
Constant 2	-0. 526	0. 522	-	-1. 008	0. 000
الخصائص الأخلاقية	0. 665	0. 117	0. 438	5. 666	0. 000
الخصائص المعرفية	0. 400	0. 110	0. 282	5. 639	0. 000

إن النتائج أعلاه تشير إلى قبول فرضية الدراسة الرئيسة الثالثة التي تشير إلى تباين خصائص القيادة من حيث التأثير في إدارة الأزمات.

الفصل الخامس

الاستنتاجات

أولا: استنتاجات الجانب النظري

من خلال دراستنا للجانب النظري توصل الباحث إلى ما يلي:

1. اختلفت أراء الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح القيادة والأزمة إلا أن هنالك إجماعا على إن القيادة تؤثر بشكل جوهري على سلوك الإتباع واتجاهاتهم نحو الجماعة وتوحيدهم مما ينعكس هذا ايجابيا على مدى تحقيقها للأهداف ايجابياً أو سلبياً

2. اتفق الباحثون على أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر ملائمة, وقد حث هؤلاء الكتاب والباحثون على تفعيله في كافة مناحي الحياة

3. اتفق الباحثون والكتاب على أن نظريات القيادية ساهمت في إبراز خصائص القيادة, وكانت النظرية التحويلية من انجح النظريات, لأنها ركزت على تحفيز العاملين وخلق الحماس في نفوسهم

4. إن نجاح أو فشل أي مجتمع أو مؤسسة أو جماعة إنما يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة, ولذلك إن الفارق الرئيسي بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة إنما يرجع إلا الاختلاف في طبيعة القيادة وخصائصها في كل منهما.

ثانيا: استنتاجات الجانب الميداني:

1. الدراسة أظهرت أن الخصائص الشخصية لم تؤثر في العاملين وذلك يدل على عدم وجود تقارب بين القيادات في إتحاد عمال الأردن ومن تمثلهم وقد استبعدت الخصائص الشخصية من التحليل لعدم تأثيرها معنوياً في إدارة الأزمات .
2. أظهرت الدراسة تفاوت تأثير خصائص القيادة في مراحل الأزمة المختلفة .
3. أظهرت الدراسة تميز القيادات لاتحاد عمال الأردن بالنزاهة وذلك لان هذا العامل حقق اعلى وسط حسابي.

4. أظهرت الدراسة أن القيادات النقابية لاتحاد عمال الأردن تتردد في إظهار تعاطفها مع المرؤوسين وذلك لان هذا العامل حقق أدنى وسط حسابي.

5. أظهرت الدراسة أن القيادات النقابية لاتحاد عمال الأردن تحرص على البعد عن الشبهات وذلك لان هذا العامل حقق اعلى وسط حسابي.

6. أظهرت الدراسة ان القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن لا تسعى دائما للتواضع في التعامل مع المرؤوسين وذلك لان هذا العامل حقق أدنى وسط حسابي.

7. أظهرت الدراسة أن القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن تهتم دائما بأن تخرج كلماتهم بشكل واضح وصحيح وصريحة وذلك لان هذا العامل حقق اعلى وسط حسابي .

8. أظهرت الدراسة أن القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن تمتلك مستوى متدني من القدرة على قراءة الإحداث التنبؤ بنتائجها وذلك لان هذا العامل حقق ادنى وسط حسابي.

9. أظهرت الدراسة أن القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن يقومون بإعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة والإجراءات اللازم أتباعها وذلك لان هذا العامل حقق اعلى وسط حسابي.

10. أظهرت الدراسة أن القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن مستوى متدني من تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأزمة وذلك لان هذا العامل حقق أدنى وسط حسابي.

11. أظهرت الدراسة أن القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن تسعى للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة عند حدوثها وذلك لان هذا العامل حقق اعلى وسط حسابي.

12. اظهر الدراسة أن القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن لا يركزون على إن إنشاء غرف عمليات مصغرة للتعامل مع الأزمة وذلك لان هذا العامل حقق ادنى وسط حسابي.

13. أظهرت الدراسة أن القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن تولي أهمية كبيرة لإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد انتهاء الأزمة وذلك لان هذا العامل حقق اعلى وسط حسابي.

14. أظهرت الدراسة تدني وضع ضوابط لعدم تكرار الأزمة من قبل القادة النقابين لاتحاد عمال الأردن وذلك لان هذا العامل حقق ادنى وسط حسابي.

التوصيات

يرى الباحث أن التوصيات المناسبة لهذه الدراسة تتمثل في الأتي:

1. تشجيع القيادات النقابية لاتحاد عمال الأردن ودعمها خاصة الشبابية منه وذلك من خلال عقد دورات تتخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها .

2. فتح القنوات مع العاملين الذين تمثلهم القيادات لاتحاد عمال الأردن والتواصل المستمر معهم والاستماع إلى آرائهم وذلك من خلال عقد لقاءات واجتماعات دورية يتم الاستماع لمطالبهم والاستئناناس ببعض أرائهم .

3. العمل على بناء نماذج قيادية وفق الأسس العلمية السليمة بحيث تم تعزيز الايجابيات وتعالج السلبيات من خلال توفير العديد من المستلزمات التي تسهل عملية القيادة وتعمل على التواصل مع العاملين وإدخال الراحة والهدوء في نفوس العاملين .

4. إشعار القيادات لاتحاد عمال الأردن بالأمان المادي والمعنوي لكي يتمكنوا من مواجهة الأزمات.

5. الاستفادة من الإمكانيات والطاقات والقدرات المتاحة في المؤسسات والشركات التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وصولاً إلى الإبداع والتميز.

6. ضرورة استفادة القيادات النقابية لاتحاد عمال الأردن من مرحلة ما بعد الأزمة؛ وذلك بتقييم دور القيادات النقابية ودور العاملين من خلال مواجهة الأزمة وما هي الآثار والدروس التي خرجت بها هذه القيادات من الأزمة.

7. يوصى الباحث بأن تكون جميع رواتب القادة النقابيين لاتحاد عمال الأردن من صندوق النقابات من اقتطاعات العاملين، وأن يكون هنالك تفرغ للعمل النقابي .

8. تقوية وتعزيزا لخصائص التي يتمتع بها القادة النقابيين لاتحاد عمال الأردن لإدارة الأزمات وذلك من خلال توظيف واستثمار تلك الخصائص.

9. لقد أظهرت نتائج الدراسة خروج الخصائص الشخصية لذا يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات مستقبلية عن أسباب خروجها .

10. يوصي الباحث بتطبيق عنوان الرسالة على ميادين أخرى .

11. يوصي الباحث بعمل دراسات أخرى لإدارة الأزمات مع متغيرات أخرى .

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المصادر العربية

أ- الدوريات

1. الأعرجي, عاصم محمد حسين, 1995. **سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات**, مجلة الإدارة العامة, المجلد 35, العدد 2, ص 303 - 313.

2. جبر, محمد صدام, آذار 1999. **إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني**, مجلة الإداري, دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية تصدر عن معهد الإدارة العامة, العدد 76, ص 79 -85.

3. اليحيوي، صبرية بنت مسلم، (2006). **إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة**، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد (18).

4. الخشالي, شاكر جار الله, القطب, محمي الدين, (2007) . **فعالية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات, دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية**, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, مجلد (3), العدد (1)

5. الطيب, حسن, أبشر, 1990. **إدارة الكوارث**, مجلة الإدارة العامة, العدد 65 , ص 51 - 55 .

ب- الكتب:

1. الأعرجي، عاصم، (1996). **إدارة الأزمات واتخاذ القرارات**، ط1، دار المطبوعات والنشر، القاهرة.

2. الأيوبي, الهيثم, (1986). **لمحات في فن القيادة**, ط3, المؤسسة العربية للدراسات و النشر, بيروت.

3. بيري، سميت، (2008). إدارة **ألازمات القواعد والأسس في اختيار شخصية القادة وطرق تطويرها**، ترجمة كمال الدسوقي، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

4. تيد, اردواي, (1990).**فن القيادة و التوجيه في إدارة الأعمال العامة**, ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم, تصدير حسن جلال العروسي, دار النهضة العربية .

5. تعريب: إصلاح, علا أحمد, (2004). **إدارة الأزمات و التخطيط لما قد لا يحدث**, مركز الخبرات المهنية للإدارة, بمبك.

6. التميمي, محمد تيسير, (1992). **موضوعات في فن القيادة**، ط1, دار الفارس, عمان.

7. جراد, خليل إبراهيم, (1999). **كيف تصبح قياديا ناجحا و تكسب الثروة و الأصدقاء والصحة**, ط1، دار أسامة, عمان.

8. الخازندار, جمال الدين, (2005). **ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة**, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر.

9. الخضري, محسن أحمد, (2003). **إدارة الأزمات**, ط1، مجموعة النيل العربية, القاهرة.

10. الخضري, محسن أحمد, (1990). **إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات**, مكتبة مدبولي, مصر.

11. الرازم, عز الدين حسين, (1995). **التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات**, ط1، دار الخواجا, عمان.

12. زيعور, محمد, (1990). **السلطة والقيادة**, ط1، شركة رشا برس للطباعة و النشر, بيروت.

13. شدود, ماجد محمد, (2002). **إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة**, الأوائل للنشر و التوزيع, دمشق.

14. الشماع, خليل محمد حسن, حمود, خضير كاظم، (2000). **نظرية المنظمة**, دار المسيرة, عمان.

15. الشخلي, عبد القادر, (1999). **كيف تصبح إداريا ناجحا**, ط1، دار أسامة للنشر, عمان.

16. الصيرفي, محمد, (2006).**إدارة الأزمات**, ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع, الإسكندرية.

17. عبوي, زيد منير, (2006).**إدارة ألازمات**, دار كنوز المعرفة, عمان.

18. عبوي, زيد منير, (2008).**إدارة الكوارث و المخاطر**, ط1، الراية للنشر, عمان.

19. العماري, عباس رشدي, (1993). **إدارة الأزمات في عالم متغير**, ط1، مركز الأهرام للترجمة و النشر, القاهرة .

20. كنعان, نواف, (1999). **القيادة الإدارية**, مكتبة دار الثقافة, عمان.

21. كوكس، داني، هوفر، جون، (1998). **القيادة في ألازمات**، ترجمة هاني خلجة، ريم سرطاوي، داني كوكس للنشر، نيويورك.

22. ماهر, أحمد, (2006). **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية, الإسكندرية.

23. مختارات, بيمك, (2004), **إدارة الأزمات (التخطيط لما قد لا يحدث)**, تعريب علا أحمد إصلاح, المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق, ط2, مركز الخبرات المهنية للإدارة, القاهرة.

24. مصباح, عامر, (2003). **خصائص القيادة عند الرسول دراسة من وجهه نظر علم النفس الاجتماعي**, دار هومه, الجزائر .

25. معروف، هوشيار، (1992). **القيادة والتنظيم**، ط1، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، العراق.

26. المعلمي, يحيى بن عبد الله, (1992). **خصائص القيادة الناجحة في سير القادة العظماء**, ط1، دار المعلمي للنشر, الرياض.

27. مهنـا, محمـد نصر, (2004). **إدارة الأزمـات قـراءة في المـنهج**, مؤسسـة شـباب الجامعـة، الإسكندرية.

28. المومني, نائل محمد, (2007). **إدارة الكوارث و الأزمات**, ط1، مطبعة الروزنا, عمان .

29. الهـدمي, ماجـد سـلام, محمـد, جاسـم، (2006). إدارة **الأزمـات الإسـتراتيجية و الحلـول**, دار زهران, الأردن.

30. هلال, محمد عبد الغني حسن, (2002). **مهارات قيـادة الآخـرين**, ط3، مركـز تطـوير الأداء و التنمية, السويس.

31. هلال, محمد عبد الغني حسـن, (2004). **مهـارات إدارة الأزمـات**, ط4، مركـز تطـوير الأداء و التنمية, القاهرة.

ج – التقارير والوثائق:

1. **النظام الأساسي للاتحاد العـام والنظـام الموحـد للنقابـات العماليـة**, طبعـة 2008, المطـابع التعاونية .

2. رشتد، حيدر، (2008). **الحركة النقابية الأردنية الإنجازات والتحديات**، ورقة عمل.

3. الفنيق للدارسات الاقتصادية والمعلومـات، 2006، **الحركـة النقابيـة العماليـة الأردنيـة واقـع وتحديات.**

د – وقائع المؤتمرات:

1. ألبـاز، عفـاف محمـد، **دور القيـادات في أدارة الأزمـات**، بحـث مقـدم إلى مـؤتمر القيـادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

2. المؤتمر العام الرابع, للاتحاد العام للنقابات عمال الأردن, **التقرير العام**, تشرين أول 1994 .

هـ - الرسائل الجامعية:

1) أبو قديري، زعل محمد، (2003), مدى **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

2) البركات، باسمة، (1999)، **أساليب الاحتواء والتعامل مع الأزمات وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد .

3) التامر، عبادة محمد، (2004)، **الأمم المتحدة وإدارة الأزمات الدولية في القرن الحادي والعشرين**، دبلوم الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية في لبنان.

4) الجمل, صديق محمد سليمان, (2008) . **الهدي النبوي في إدارة الأزمات العامة, دراسة حديثيه موضوعية**, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, الجامعة الأردنية, عمان .

5) الحداد، فرح عامر، (1994)، **إدارة الأزمات في المنظمات العراقية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد .

6) دقامسة، مأمون أحمد سليم، (1998)، **إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.

7) سبتي، عزيز عراس العيفة، (2002)، **إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني: دراسة ميدانية من منظور المديرين** ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد.

8) الشرفي, حامد علي, (2006) . **أثر القيادة في تنمية الإبداع, حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية**, رسالة ماجستير, جامعة اليرموك, إربد .

9) الشريف, طلال عبد الملك, (2004), **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي مـن وجهـة نظر العاملين بأمارة مكة المكرمة**, رسالة ماجستير, جامعة نايف للعربية للعلوم الأمنية, السعودية .

10) الشثري، فهد بن ناصر عبد العزيز (2003)، **اتجاهات القيـادات الإداريـة وعلاقتهـا بفعاليـة إدارة الاجتماعات, دراسة مسحية على القيادات الأمنية في الأمـن العـام وقـوات الأمـن الخـاص في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

11) الشحقاء، عادل بن صالح، (2003)، **علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبـداع الإداري, دراسـة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

12) الصبيحات، إبراهيم بدر شهاب، (1994)، **مشـاركة العـاملين في اتخـاذ القـرارات الإداريـة في الشركات المساهمة العامة المختلفة الصناعية في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.

13) عامر، مصباح، (1995)، **خصائص القيادة عند الرسول محمد صلى الـلـه عليه وسـلم**، رسـالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.

14) العبادلة، احمـد حمـد، (2003)، **معوقـات إدارة الأزمـات في قطـاع الميـاه في الأردن**، رسـالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك.

15) العبيـدي، نمـاء جـواد، (2002)، **إدارة الأزمـات وعلاقتهـا بأنمـاط السـلوك القيـادي**، رسـالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد .

16) العزام، ماجـد كامـل عـلي، (2004)، **إدارة الأزمـات في قطـاع الصـناعات الدوليـة في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية .

17) العتيبي، عبد المحسن بن إبراهيم، (2003)، **المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

18) العمري، صالح علي عواد، (2002)، **إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن**، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

19) الغامدي، سعيد بن عبد الله عياش، (2006)، **أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

20) الغبيوي، ناصر سعدي ضيف الله، (2002)، **علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي**, رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

21) غزال، نورا، (1994)، **القيادة الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري**، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية

22) القرم, محمد حسين أمين, (2008), **تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن**, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, الجامعة الأردنية, عمان .

23) القطاونة، أيمن سليمان ، (2005)، **إدارة ألازمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية الديموغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة .

24) كردم، عبد اللـه بن متعب، (2005)، **اللجان الأمنية ودورها في الأزمات: دراسة تطبيقية عن اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

25) لفتة، خالد صبار، (2001)، أثر **خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الإستراتيجية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد .

26) النداوي، مريم مصطفى سلمان، (2004)، **العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات**، رسالة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.

27) النعيمي، جبر بن حمود بن جبر، (2006)، **اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

28) النوايسة, رياض حسين, (2006), **أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**, رسالة ماجستير, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان

29) اليوسف، محمد خير، (2002)، **إدارة الأزمات السياسية الدولية في عالم متغير**، دراسة حالة أزمت الخليج الثانية, رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا.

و- المواقع الالكترونية:

1) http: //www.shammel.net/vb/t33841.html

2) http: //www.moelporg/forum/forum_posts.asp?TID=2986

3) http: //www.google.Jo/search?q=%D8

المصادر الأجنبية :

1. Billing, R. S. Milburn, T. W., and Schaalman M. L., (1980), A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis, **Administrative Science Quarterly**, 25(3) Jun.

2. Carnall, C.H., 1990, Management change in organization prentice – Hall, Inc, New York .

3. Dess, Gregory, Lumpkin G.T., and Taylor Marilyn, 2005, Strategic Management: Creating Competitive advantages ", McGraw – Hill \ Irwin .

4. Fearn, Banks, 2002, " Crisis Communications " A case a book approach, Mahwan, Internet .

5. Herrero G, & Alfanso, B, . 1995, " How to Mange a crisis before or whenever it hits " Public Realties Quarteriy, Isse . 1, Vol. u, spring .

6. JENNINGS (Eugene): An Anatomy of Leadership, McGraw-Hill Book Co., New York, 1972.

7. John, B, 1996, "The Management of Crisis", Development reviews Issu, Vol. 14, summer, Internet.

8. Moorhead G, & Griffin Ricky, 2000, " Organizational Behavior: managing People and Organization ", 5th .ed, A.I.T.B.S Publishers & Distributors .

9. Peler Oneill, (2003), " Developing an Effectives Crisis Media Plan" 21 century emergency management astralia can berra .

10. Rajdeep Grewal, Jean . Johnson and Suparafeek Sarker, (2001), " **Crisis in business markets: implications for into frim linkages** ", www .ebusiness .xerox. com .

11. Reily, Anneh, (1987), **The Readiness of organization for Crisis**, Managerial Sorecard, Columbia Journal of Business, spring.

12. Siomkos, G. J., (1992) **The Classification of crisis according to organizational characteristics, Review of Business** 13(4), Spring.

13. Tyosrold, D., (1984), **Crisis is Tread and its effect on Managers**: Approach to controversy in Decision Making, **Academy of Management Journal**, vol. 27, No.1

الملاحق

ملحق (1)

قائمة بأسماء الخبراء الذين حكموا الاستبانة

1- المحكمون الأكاديميون

د.موسى أللوزي	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
د.خضير كاظم	أستاذ دكتور	الجامعة الهاشمية
د.سليمان اللوزي	أستاذ دكتور	عميد شؤون الطلبة- جامعة العلوم التطبيقية
د.محفوظ جودة	أستاذ مشارك	عميد كلية الاقتصاد - جامعة العلوم التطبيقية
د.شفيق حداد	أستاذ مشارك	رئيس قسم التسويق - جامعة العلوم التطبيقية
د.فراس الشلبي	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
د.محمد الزهير	أستاذ مساعد	مدير المعهد الوطني لتدريب المدربين - جامعة البلقاء التطبيقية
د.خالد بني حمدان	أستاذ مساعد	جامعة العلوم التطبيقية
د.باسم اللوزي	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية

2- المحكمون المهنيون

السيد مازن المعايطة	رئيس اتحاد عمال الأردن
د.حيدر رشيد	الأمين المساعد للثقافة والإعلام اتحاد عمال الأردن
السيد خالد الفناطسة	الأمين المساعد للعلاقات الداخلية اتحاد عمال الأردن
السيد فتح الـلـه العمراني	رئيس النقابة العامة للعاملين في صناعة الغزل والنسيج والألبسة
السيد أحمد أبو خضرا	رئيس نقابة العاملين في الصناعات الغذائية
السيد محمد خريسات	نقابة الموانئ والتخليص والملاحة

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

الإخوة والأخوات القادة النقابين الاكارم.

السلام عليكم ورحمة الـلـه وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان(**العلاقة بين خصائص القيـادة وإدارة الأزمـات, دراسة حالة اتحاد عمال الأردن),** وذلك كمتطلب للحصول عـلى درجـة الماجسـتير في إدارة الإعـمال من جامعة البلقاء التطبيقية.

لهذا أرجو منكم التلطف بمنحي جزءا من وقتكم للإجابة على بنود هذه الاستبانة بكل دقـة و موضوعية, شاكرا لكم حسن تعاونكم و جهودكم التـي يعـود نفعهـا عـلى الجميـع في هـذا البلـد العزيز.

علما بأن المعلومات و البيانات التي تقدمونها سوف يـتم التعامـل معهـا بسريـة تامـة ولـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، و سنزودكم بالنتائج إذا رغبتم في ذلك بعد الانتهـاء مـن الدراسة.

شاكرا لكم تعاونكم

و تفضلوا بقبول فائق الاحترام, ,

الباحث

عزات كريم العدوان

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الدراسات العليا

تخصص إدارة الإعمال

أولا: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب:

1- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

2- **العمر:** ☐ 30 سنة فاقل ☐ 31 - 40 سنة

☐ 41 - 50سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3- **المؤهل العلمي:**

☐ دراسة ثانوية فما دون.

☐ د بلوم كليات المجتمع ☐ بكالوريوس.

☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

4- **الحالة الاجتماعية:**

☐ أعزب ☐ متزوج

5- **مدة الانتساب للنقابة (كعضو هيئة عامة):**

☐ 5 سنوات فاقل ☐ 6- 15سنة

☐ 16سنة فأكثر

6- **مدة خدمتك كقائد نقابي:**

☐ 5سنوات فما دون

☐ 6- 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

ثانياً: خصائص القيادة

أ. **الخصائص الشخصية**

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	اعمل علي ضبط النفس خلال المواقف الصعبة .					
2	أتحمل كافة مسؤولياتي ولا أعمل علي التهرب من إي منها.					
3	اهتم بلياقتي البدنية كجزء مهم من متطلبات نجاحي .					
4	اسعي دائما لاتخاذ القرارات الصحيحة .					
5	أدرك تماما أهمية سرعة التعامل مع المواقف المختلفة					
6	لا أتردد في إظهار تعاطفي مع المرؤوسين.					
7	اسعي إلي الارتقاء بالتخطيط إلي مستوي التفكير الاستراتيجي .					
8	اعمل دائما للتميز بالنزاهة ونظافة اليد.					
9	اعتمد على المظهر الحسن كوسيلة فاعلة للتأثير على المرؤوسين .					

ب. **الخصائص الأخلاقية**

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أوفـق بـين الحـزم واللـين في التعامل مع المرؤوسين					
2	اسـعي دائمـا للتواضـع في التعامل مع المرؤوسين					
3	أتقبل التعديلات التي تطرأ في العمل					
4	اهـتم عـادة بالاسـتماع والإنصـات لوجهـات نظـر الآخرين					
5	احرص دائما علي وضـع نـفسي بعيدا عن الشبهات					
6	احترمي للوقت عـنصر أسـاسي في نجاح العمل					
7	لا أتـردد في اتخـاذ القـرارات لإنهاء الخلافات والجدال					
8	أؤمـن بتوافـق القيـادة مـع مبدءا الشورى					
9	اعمـل عـلي الفصـل بـين الخلاقات الشخصية وعلاقـات العمل					
10	اسعي دائما إلي تغليب مصلحة العمل والجماعة					

ج.	**الخصائص المعرفية**

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	امتلك القدرة علي قراءات الأحداث والتنبؤ بنتائجها					
2	اسعي دائما للحصول علي كافة المعلومات عن الأفراد الذين اعمل معهم					
3	امتلك القدرة علي الإقناع					
4	استند في عملي إلي التفاعل مع المرؤوسين					
5	اهتم دائما بان تخرج كلماتي بشكل واضح وصحيح					
6	احرص علي بث الحماس واستمرارية في بيئة العمل					
7	اسعي إلي إنهاء القضايا والمشاكل في الوقت المناسب					
8	أؤمن أن نجاح عملي يكمن في رضا المرؤوسين					
9	أؤمن دائما بالأهداف والمهام التي اسعي إلي تحقيقها					
10	أسلوب قيادتي يتحدد وفق الموقف الذي يواجهني					
11	اسعي دائما لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل					
12	لا أتردد بالاعتراف بخطئي عندما اكتشف إنني أخطأت في أمر ما					

ثالثاً: أدارة الأزمات

أ - مرحلة ما قبل الأزمة

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم عادة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمة					
2	يتم إنشاء فرق المهمات الخاصة لمواجهة الأزمات					
3	يتم تدريب الأفراد العاملين علي كيفية التعامل مع الأزمة					
4	يتم تطوير خطة إعلامية توعية للتعامل مع الأزمة					
5	يتم عادة إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة والإجراءات اللازم إتباعها					

ب - مرحلة الأزمة

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم الالتزام بالخطط المعدة سلفا لمواجهة الأزمة وتنفيذها بدقة					
2	عند مواجهة الأزمات يتم إنشاء غرف عمليات مصغرة للتعامل معها					
3	تسعي القيادات النقابية للحصول علي كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة عند حدوثها					
4	تدرك القيادات النقابية أهمية الوقت المناسب في مواجهة الأزمات والتعامل معها					
5	تسعي القيادات النقابية للحفاظ علي سرية المعلومات والاتصالات في مواجهة الأزمات					

ج – مرحلة ما بعد الأزمة

		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تولي القيادات النقابية أهمية كبيرة للإصلاح وإعادة الأوضاع إلي سابق عهدها بعد انتهاء الأزمة					
2	تقوم القيادات النقابية بتقييم أداءها خلال تعاملها مع الأزمة					
3	تسعي القيادات النقابية إلي الاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملها مع الأزمة					
4	تشجيع القيادات النقابية الباحثين للقيام بالأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالأزمة					
5	تقوم القيادات النقابية بوضع ضوابط لضمان عدم تكرار الأزمة					

المؤلف في سطور



- المهندس عزات كريم العدوان.
- بكالوريس في الهندسة المدنية(مساحة وجيوماتكس) من جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن.
- ماجستير إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن.
- باحث في أطروحة الدكتوراة- لبنان.
- رئيس قسم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- عضو مجاس إدارة مؤسسة التدريب المهني الأردني الثالث عشر (2000-2002).
- قائد نقابي عن قطاع المنجم والتعدين 1993-2001 م.
- عضو مجلس مركزي في اتحاد عمال الأردن 1997-2001.
- شارك في أكثر من مؤتمر و ندوات داخل الأردن و خارجه.
- عضو نقابة المهندسين الأردنين.
- مشارك في العديد من الجمعيات الخيرية والتطوعية.
- عضو نقابة المناجم والتعدين الأردنية.
- له العديد من الأبحاث و أوراق العمل.
- يحمل العديد من الدورات في الهندسة، والإدارة، والقيادات النقابية.



المؤلف في سطور

- المهندس عزات كريم العدوان.
- بكالوريس في الهندسة المدنية(مساحة وجيوماتكس) من جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن.
- ماجستير إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن.
- باحث في أطروحة الدكتوراة - لبنان.
- رئيس قسم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
- عضو مجلس إدارة مؤسسة التدريب المهني الأردني الثالث عشر (2000-2002).
- قائد نقابي عن قطاع المنجم والتعدين 1993-2001م.
- عضو مجلس مركزي في اتحاد عمال الأردن 1997-2001م.
- شارك في أكثر من مؤتمر وندوات داخل الأردن وخارجه.
- عضو نقابة المهندسين الأردنين.
- مشارك في العديد من الجمعيات الخيرية والتطوعية.
- عضو نقابة المناجم والتعدين الأردنية.
- له العديد من الأبحاث وأوراق العمل.
- يحمل العديد من الدورات في الهندسة، والإدارة، والقيادات النقابية.

5658787 دار الحامد





دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - ص.ب: 366 صان 11941 الأردن

هاتف: 5231081 فاكس: 009626-5235594

E-mail: dar_alhamed@hotmail.com

daralhamed@yahoo.com

www.daralhamed.net